Les PUBLICATIONS DU QUÉBEC

# Le développement Touristique

## Notions et principes

Jacques Demers

Québec

3497-1
$37.95

# Le développement Touristique

## Notions et principes

BIBLIOTHÈQUE ADMINISTRATIVE
Ministère des Communications du Québec
Éléments de catalogage avant publication

Demers, Jacques,
Le développement touristique: notions et principes / Jacques Demers.—
—[Québec: Ministère du tourisme], 1987.
XVI, 342 p.
Titre de la couv.
Bibliogr.: p. 335-342
ISBN: 2-551-08445-8

1. Tourisme — Canada 2. Tourisme — Québec (Province) 3. Tourisme — Aspect économique — Canada 4. Tourisme — Aspect économique — Québec (Province) I. Québec (Province). Ministère du tourisme II. Titre

T6 A1 D44

Les
PUBLICATIONS
DU QUÉBEC

# Le développement Touristique

## Notions et principes

Jacques Demers

Québec

Le contenu de cette publication
ne constitue en aucun cas un énoncé
de politique du ministère du Tourisme
en matière de développement touristique.

Cette édition a été produite par
Les Publications du Québec
1279, boul. Charest Ouest
Québec (Québec)
G1N 4K7

Graphisme de la couverture:
Cournoyer & Poirier associés

Dépôt légal
4e trimestre 1987
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN: 2-551-08445-8
© Gouvernement du Québec, 1987

# Table des matières


| | | |
|---|---|---|
| **Avant-propos** | | XI |
| **Introduction** | | XIII |
| **Partie 1:** | *La connaissance* | 1 |
| **Chapitre 1:** | **Les notions préliminaires** | 3 |
| | la terminologie | 3 |
| | les composantes du tourisme | 5 |
| | — le marché | 11 |
| | — le transport | 12 |
| | — le produit | 12 |
| **Chapitre 2:** | **Les grands axes de développement** | 15 |
| | la montagne | 15 |
| | — la montagne isolée | 19 |
| | — la montagne à faible distance d'un centre | 20 |
| | — la montagne à une distance moyenne d'un centre | 20 |
| | — la montagne-village | 21 |
| | l'eau | 21 |
| | la grande nature | 29 |
| | le milieu urbain | 31 |

| | | |
|---|---|---|
| **Chapitre 3:** | **L'aménagement du territoire** | 33 |
| | le contexte | 33 |
| | le schéma d'aménagement | 34 |
| | les aspects positifs et négatifs | 37 |
| **Chapitre 4:** | **Les techniques d'analyse** | 41 |
| | l'interview de groupe | 41 |
| | — l'enquête psychosociale | 42 |
| | — l'organisation d'une interview | 44 |
| | — la poursuite de l'entrevue | 44 |
| | la méthode Delphi | 46 |
| | le sondage | 48 |
| | — le sondage touristique | 49 |
| | — l'échantillonnage | 51 |
| | — la taille de l'échantillon | 53 |
| | — la collecte des données | 57 |
| | — le questionnaire | 60 |
| | — les résultats | 64 |
| | — l'analyse des résultats | 65 |
| | la prévision | 67 |
| | — les méthodes prévisionnelles | 68 |
| | annexe: quelques notions statistiques | 77 |
| **Partie 2:** | ***Le développement*** | 91 |
| **Chapitre 5:** | **Le plan de développement** | 93 |
| | quelques principes de base | 93 |
| | les parties d'un plan | 95 |
| | — la confection d'un plan de développement touristique | 96 |
| | le territoire | 97 |
| | — la géographie en général | 98 |
| | — l'économie du milieu | 98 |
| | — le profil social | 100 |
| | — la situation touristique | 100 |
| | — l'orientation du plan | 101 |
| | le potentiel | 102 |
| | — les ressources naturelles | 103 |
| | — les ressources artificielles | 105 |
| | l'esquisse du produit | 107 |
| | — le zonage | 108 |
| | — le dépaysement | 108 |
| | — le contact avec la nature | 108 |
| | — la concentration d'activités | 109 |
| | — l'unité de composition | 109 |

— la mise en valeur régionale 111
le plan d'aménagement 113
— créer le dépaysement 114
— le contact avec la nature 116
— le regroupement des activités 116
— la circulation 117
— l'unité de composition 117
le produit fini 118
le plan de développement final 119
— la situation 120
— le zonage final 120
— les communications 121
— les services 121
— la récréation 121
— l'intégration et l'harmonie 122
— la conservation 123
— les priorités 123
— l'implantation 123
annexe: système de classification des terres du Canada 129

**Chapitre 6: L'implantation** 133
le foncier 134
les intervenants 135
le financement 137
la structure de gestion 137
la réalisation d'un projet privé 149
— acheter ou construire? 150
l'étude de faisabilité 153
— les coûts d'aménagement (ou l'investissement) 157
— la rentabilité 158
— le financement 159
la gestion de projets 161
— la structure de gestion 162
— le choix d'un gérant de projet 163
— la planification du projet 164
la qualité de l'entreprise 167
— l'harmonie du développement 170
— l'absence d'individualisme 170
— un produit complet 171
— l'autodiscipline 171
la station touristique (« resort ») 173
l'hébergement 175

| | | |
|---|---|---|
| | — l'hôtellerie | 175 |
| | — le condominium récréatif | 178 |
| | — le temps partagé | 181 |
| | — le camping | 183 |
| | la restauration | 193 |
| | — le type de restaurant | 194 |
| | — le site | 195 |
| | les parcs thématiques | 199 |
| | les parcs naturels | 203 |
| | annexe: le contrat de franchisage | 209 |
| **Chapitre 7:** | **Techniques d'aménagement** | 213 |
| | le kiosque d'accueil | 213 |
| | les chemins | 214 |
| | — voies principales | 214 |
| | — voies secondaires | 215 |
| | l'aqueduc | 218 |
| | — les réservoirs | 223 |
| | l'égout | 224 |
| | — la fosse septique | 225 |
| | — le champ d'épuration (le drain) | 228 |
| | — la boîte de distribution | 229 |
| | le sanitaire (les toilettes) | 229 |
| | le pique-nique | 230 |
| | l'affichage | 231 |
| | l'électricité | 233 |
| **Partie 3:** | ***Le marketing*** | 235 |
| **Chapitre 8:** | **Les statistiques et les indicateurs** | 237 |
| **Chapitre 9:** | **L'étude de marché** | 245 |
| | les besoins et les motivations | 245 |
| | les particularités | 248 |
| | le marché | 250 |
| **Chapitre 10:** | **Les techniques de vente** | 255 |
| | la stratégie de marketing | 257 |
| | le plan de marketing | 258 |
| | — le développement | 259 |
| | — la distribution | 262 |
| | la transmission du message | 265 |
| | les mécanismes de contrôle | 267 |
| | les intermédiaires de vente | 268 |
| | annexe: la distribution | 271 |

**Partie 4:** ***Aspects complémentaires*** 273

**Chapitre 11: L'économie du tourisme** 275

l'impact du tourisme 276
la balance commerciale 278
— les recettes par rapport au P.I.B. et aux dépenses personnelles 282
— les recettes et les exportations 283
— les recettes et les dépenses attribuables aux voyages interprovinciaux 286
le multiplicateur touristique 286
— la matrice entrées-sorties 288

**Chapitre 12: Les événements touristiques** 297

**Chapitre 13: La classification des équipements** 301
les objectifs de la classification 302
le concept de base 303
la méthode 306
— l'approche retenue 306
— les étapes 307
— la grille d'analyse 308
— les critères 318
— la procédure sur le terrain 319
— les classes 319
— qualité, état, apparence 321
le dossier 323

**Chapitre 14: L'aspect social du tourisme** 325

**Conclusion** 331
**Bibliographie** 335

# Avant-propos

Au Canada, comme dans de nombreux pays, le tourisme représente un secteur de l'économie d'une importance telle qu'on ne peut pas l'ignorer. Malheureusement, on n'y accorde pas toujours l'attention et encore moins l'empressement que cette industrie exige.

Peut-être par indifférence ou par négligence, mais surtout par ignorance, le phénomène du tourisme subit trop souvent l'aberration de décisions hâtives prises par des gens mal informés. Les conséquences de ces gestes se font sentir tardivement, et les responsables sont souvent disparus et remplacés par d'autres non moins avertis.

Sans avoir la prétention de connaître parfaitement le dogmatisme de la réussite touristique, nous avons voulu, en écrivant ce livre, partager les connaissances acquises grâce à une vingtaine d'années de travail dans ce secteur passionnant. Ce livre s'adresse donc à ceux et celles qui s'intéressent au tourisme et, plus particulièrement, au développement du tourisme pris dans son sens large.

Il vise d'abord les fonctionnaires et les cadres, encore trop nombreux à ignorer que le tourisme peut être une science.

Il vise ensuite les associations touristiques régionales et les organismes sectoriels qui, convaincus que leur région est la plus belle, oublient trop souvent qu'elle n'est, en réalité, qu'un élément d'un ensemble complexe.

Il s'adresse, enfin, aux étudiants en tourisme, et à toutes les personnes qui œuvrent dans une entreprise touristique et qui ne croient plus aux envolées oratoires de nos politiciens.

À toutes ces personnes et à quiconque croit au tourisme, nous dédions ce livre.

# Introduction

En 1983, je concluais mon livre *Le tourisme en péril*, en ces termes:

« On reconnaît que l'activité touristique est économique et sociale, admettons sans ambages aussi que c'est souvent une activité mal gérée. Serait-ce que la fonction touristique utilise trop souvent des *clercs myopes du futur*, pour employer les mots de Peccei. Également serait-il possible que ceux confortablement installés à ces postes s'entourent d'une caste d'experts improvisés qui cautionnent et inspirent ce qu'on appelle leur autorité?

Pierre Lainé, bien connu des milieux touristiques européens, souhaite que les gouvernements des pays à vocation touristique aient le courage de rejeter un danger: l'improvisation. Il insiste, avec raison d'ailleurs, sur la nécessité d'une planification harmonisée du développement. Employons ses propres termes: *les détails d'une politique touristique ne peuvent se fixer dans le silence et à l'ombre des administrations et des cabinets ministériels. Les déclarations:* on aidera l'hôtellerie, on construira des stations balnéaires... on fera du tourisme diffus... on développera le tourisme social... *ne sont que des discours électoraux, poudre aux yeux et improvisation face à des situations mal connues des décideurs politiques.*

Au-delà de la sévérité des propos de Lainé, n'est-il pas absurde qu'une activité aussi cruciale que le tourisme soit ballottée par des mentalités compartimentées, sectorielles, à la merci d'intérêts souvent particuliers? Qui plus est, n'est-il pas absurde que la mauvaise gestion touristique s'exerce au détriment des ressources naturelles, humaines et financières?

*Seule une prise de conscience politique*, poursuit Lainé, *et une connaissance des mécanismes des systèmes touristiques peuvent conduire à la préparation d'un vrai projet traduit par une planification harmonisée et nantie d'objectifs révisables à court, moyen et long termes...* La planification touristique se prolonge dans les projets, les programmes, les schémas d'aménagement qui ont trait particulièrement à l'accueil. À ce niveau encore, des actions doivent être menées pour obtenir que ces formes de prévisions, riches en décisions, n'expriment pas la vision exclusive de l'administration et des spécialistes. L'enjeu est de taille car, on l'a vu, rectifier un aménagement une fois celui-ci terminé est difficile, sinon impossible. C'est l'avenir des communautés de base qui est en jeu, de même que le caractère du tourisme futur.

On ne peut pas traiter cette industrie à partir des impressions, des intuitions momentanées, des inspirations sporadiques. Il faut, au contraire, le *sens des ensembles*, un équilibre et une harmonie des décisions, fondement indispensable pour une orientation avisée de notre développement touristique.

Le tourisme est toujours apparu aux politiciens, en dehors des campagnes électorales, comme un sujet secondaire, alors que loin d'être futile et marginal, il constitue *une des activités humaines les plus importantes du monde* (Lainé) et le phénomène ne fait que croître. C'est à nous d'en prendre sérieusement conscience si l'on ne veut pas perdre l'initiative de son développement, si l'on veut en assumer l'harmonie, l'équilibre. À défaut d'un engagement ferme et éclairé, il faudra se contenter des grandes entreprises étrangères qui sauront s'accaparer des meilleurs sites touristiques, en assumeront la gestion et le contrôle à partir de leurs quartiers généraux à l'extérieur de nos frontières.

Sans renier l'apport de capitaux étrangers, il nous appartient d'en décider les formes de participation, de gestion et d'assurer une maîtrise du développement au profit des collectivités régionales et nationales. Pour ce faire, il faut démontrer non seulement une volonté de gérer l'ensemble du développement touristique, mais aussi prouver

la capacité de le faire. Ce n'est définitivement pas en laissant la fonction décisionnelle à l'inanité de quelques *improvisateurs de fortune*, dont les critères de choix relèvent beaucoup plus de l'intuition que de la compétence touristique, que l'on atteindra les fins envisagées.

De plus, il apparaît évident qu'il faut cesser de penser en fonction des reliquats du temps passé. Cette croyance paranoïaque, qui veut que le développement touristique se fasse par la promotion seulement, a atteint son paroxysme alors que le produit n'a plus aucun effet de séduction. »

Voilà ce que nous pensions en 1983, et voilà ce que nous pensons encore aujourd'hui avec, toutefois, certaines nuances. Plusieurs suggestions proposées à ce moment-là ont été en effet appliquées, notamment la création d'un ministère du Tourisme. Mais il semble que la connaissance du phénomène touristique est loin d'être à point, bien que de sérieux efforts soient poursuivis en ce sens.

À cet égard, nous désirons apporter notre modeste contribution en consignant, dans cet ouvrage, les quelques notions nous apparaissant les plus valables et les mieux adaptées aux conditions canadiennes et, plus spécifiquement, québécoises.

## Partie 1

# La connaissance

Cette première partie sera essentiellement consacrée à la connaissance du phénomène touristique en général et aux techniques permettant de cerner les facteurs qui régissent cette industrie.

En tout premier lieu, il convient, dans un premier chapitre, de préciser certains aspects et diverses notions de base ayant trait à la terminologie. Puis, dans les trois chapitres subséquents, il sera respectivement question des grands axes de développement du tourisme, de l'aménagement du territoire vu sous l'angle de la législation et, enfin, des principales techniques d'analyse.

## Chapitre 1

# Les notions préliminaires

### La terminologie

Le premier point consiste à définir le sujet de notre principale préoccupation, à savoir le sens des termes *tourisme* et *touriste*. En réalité, on peut concevoir plusieurs définitions tout aussi convaincantes les unes que les autres selon que l'on est économiste, statisticien, aménagiste... Plusieurs ont écrit et discuté sur ces deux termes et la discussion risque encore de durer. C'est par compromis qu'on réussit à s'entendre, puisque chacun appuie la définition qui lui convient. Nous ne voulons pas poursuivre ici une analyse sémantique du mot *touriste*, ni imposer notre propre définition. Nous nous limiterons donc simplement à en énumérer quelques-unes. Commençons par quelques lexicographes.

- Robert :

  *Tourisme :* Le fait de voyager, de parcourir pour son plaisir un lieu autre que celui où l'on vit habituellement (même s'il s'agit d'un petit déplacement ou si le but principal du voyage est autre). Ensemble des activités liées aux déplacements des touristes, et par extension (dans les statistiques en T. d'Admin., etc.) aux séjours des étrangers.

  *Touriste* : Personne qui se déplace, voyage pour son plaisir.

- Larousse :

  *Tourisme :* Action de voyager pour son agrément. Ensemble des questions d'ordre technique, financier ou culturel que soulève, dans chaque pays ou chaque région, l'importance du nombre des personnes qui font des voyages d'agrément.

  Dans son *Dictionnaire analogique*, Larousse définit le terme *tourisme* de la façon suivante :
  Ensemble des activités, des industries, du commerce ayant pour but de faciliter le séjour, les déplacements des touristes.
  *Touriste* : Personne qui voyage pour son plaisir.

- Littré :

  *Touriste* : Se dit des voyageurs qui ne parcourent des pays étrangers que par curiosité et désœuvrement, qui font une espèce de tournée dans des pays habituellement visités par leurs compatriotes.

Étrange comme définition ! Bien entendu, il n'y a pas que les lexicographes qui définissent les termes *tourisme* et *touriste*. Divers organismes impliqués dans le secteur apportent aussi des nuances fort appropriées au point tel que, dans les milieux touristiques, les définitions lexicographiques deviennent simplement complémentaires. Voyons les plus intéressantes.

- Académie internationale du tourisme :

  *Tourisme* : Terme s'appliquant aux voyages d'agrément ; ensemble des activités humaines mises en œuvre pour réaliser ce type de voyage ; industrie coopérant à la satisfaction des besoins des touristes.

  *Étymologie* : Du terme anglais *tour* « voyage », dérivant lui-même du mot français *tour* « voyage (ou promenade) circulaire ».

  Le tourisme se distingue du voyage, d'une part, par le choix délibéré du but et, d'autre part, par le souci de satisfaire son agrément.

Enfin, plusieurs spécialistes y apportent régulièrement certains éléments nuançant l'une et l'autre façons de définir le touriste, le voyageur ou le vacancier. C'est ainsi que Marc Boyer définit le tourisme comme étant « l'échange d'une valeur économique (argent, usure de biens matériels) contre l'acquisition de valeurs culturelles (esthétiques, spirituelles, hédoniques) ». En 1964, l'Union internationale des organismes officiels du tourisme (maintenant l'O.M.T., Organisation mondiale du tourisme), généralisait, pour sa part, en définissant le voyageur comme étant toute personne qui se rend dans un pays autre que celui de son lieu de résidence habituelle, pour toute raison autre que celle d'y exercer une activité rémunérée dans le pays même ».

De son côté, Pierre Lainé n'ose pas définir ces termes. « Certes, de bonnes définitions du phénomène tourisme ne manquent pas, mais elles sont généralement marquées par l'une des visions ou approches spécifiques du phénomène tout en gardant un très grand intérêt comme perception sensible du sujet. Les meilleures définitions sont d'ailleurs bien celles qui laissent entrevoir tout ce qu'elles ne peuvent dire ! »

Selon Baretje et Defert, « La plupart des ouvrages qui traitent du tourisme commencent par donner une définition de celui-ci. Cette entreprise est difficile et peut être vaine. Ce phénomène est si large et si complexe qu'il est impossible de l'exprimer en quelques lignes. Il vaut mieux souvent en décrire des aspects partiels qui correspondent au moins à l'une de ses réalités. »

Ainsi, la façon la plus explicite de définir le phénomène tourisme semble être celle d'examiner, en partie, ses grandes composantes.

## Les composantes du tourisme

Christie et Morrison, dans *The Tourism System*, abordent ces notions en considérant le tourisme comme un système qui concerne quatre éléments : le marché, le voyage, la destination et le marketing. Cette façon d'analyser le tourisme n'est pas nouvelle. Il existe cependant certaines règles à respecter, dès l'instant où on fonde notre raisonnement sur l'analyse des systèmes[1].

Globalement, la théorie des systèmes est une méthode logique destinée à structurer les éléments d'un ensemble. Cet ensemble peut être aussi bien un organisme institutionnel, un ensemble physique, par exemple un réseau routier, ou encore un ensemble d'équations mathématiques. Dans tous les cas, ce type de structure obéit à un développement séquentiel caractérisé principalement par les interrelations entre les nombreux éléments répondant à des objectifs communs. Ces différents éléments peuvent être identifiés et regroupés en sous-ensembles ou plutôt en sous-systèmes pour faire ressortir aussi bien les liens entre les éléments de chacun des sous-systèmes que les interrelations entre les sous-systèmes.

Ceci étant dit, on peut affirmer qu'il existe un grand nombre de systèmes physiques avec lesquels nous sommes constamment en contact. Sans vouloir être exhaustif, mentionnons les systèmes de transport, de communication, et les systèmes économiques. Tout organisme s'apparente à un système, pour autant qu'il en respecte les conditions minimales. Cependant, au niveau institutionnel, il arrive souvent que l'on confonde la structure « classique » et la structure « en système ».

1. Demers, 1977.

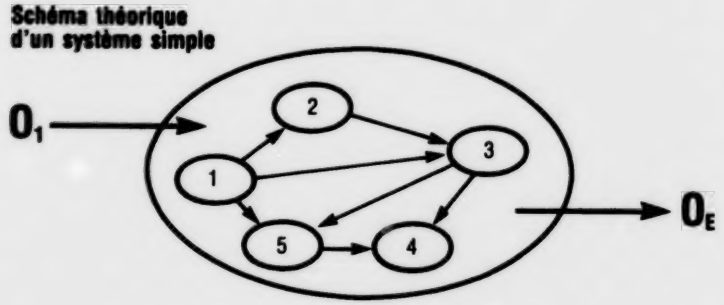
L'approche classique de l'organisation représente, en général, une juxtaposition de tâches techniques et administratives dirigées d'une façon autonome. À ce propos, la plupart, sinon tous les organismes touristiques, s'y apparentent, ne serait-ce que par le seul fait que l'ensemble des responsabilités se trouvent dispersées à travers différents ministères. Il s'ensuit alors une absence de coordination qui occasionne une discontinuité dans l'action par l'entremise du phénomène d'auto-organisation des constituantes. Cette auto-organisation devient responsable de la dénaturation des objectifs, principale faiblesse inhérente à la structure traditionnelle.

Par contre, la structure en système exige une relation étroite entre les composantes, condition sans laquelle l'ensemble ne peut fonctionner. Ce réseau de relations facilite le déroulement de l'action et permet d'atteindre les objectifs ultimes dans des délais beaucoup plus courts.

Ces premières constatations autorisent déjà d'entrevoir ce que peut être un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction.

Pour préciser davantage la définition d'un système, imaginons le schéma suivant:

**Schéma théorique d'un système simple**




soit un ensemble de points représentant les éléments (ou composantes) d'un système limité, ici, dans le schéma, par l'ovale. Il pourrait s'agir, par exemple, des éléments constituant un organisme touristique, un réseau de parcs, ou même d'une zone urbaine.

Chacun de ces éléments exerce une influence sur l'autre ou sur plusieurs à la fois. Ces relations sont indiquées, ici, par des flèches. Ainsi, nous avons construit un système:

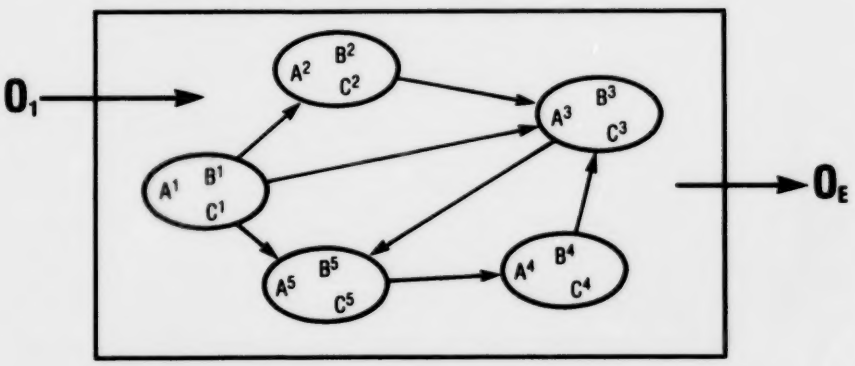
1) en définissant une limite qui groupe les éléments répondant à un même objectif;

2) en sélectionnant les éléments (1 à 5);
3) en déterminant les relations entre ces éléments.

D'autre part, pour que ce système puisse fonctionner, il doit être influencé par des intrants (« inputs »), identifiés par $O_I$; à la suite de transformations internes, le système est en mesure de produire des extrants (« outputs ») $O_E$. Ces intrants proviennent de l'environnement du système, autrement dit du contexte dans lequel ils se situent; on notera, de plus, que les extrants agissent également sur ce même environnement. Au terme de ce processus, nous avons construit un système ouvert et simple respectant les principes généraux de la théorie.

Cette situation simplifiée ne saurait cependant se retrouver dans la réalité. En effet, et plus particulièrement dans notre domaine, les éléments qui composent le système sont souvent eux-mêmes des sous-systèmes. Ainsi, l'élément 1 de même que chacune des quatre autres composantes peuvent être formés d'un ensemble d'éléments a, b, c...n. Nous sommes en présence alors de plusieurs sous-systèmes dont l'ensemble constitue un système global. Si l'on poursuit le raisonnement, il est possible de déduire que les éléments a, b, c...n de chacun des sous-systèmes possèdent également une structure qui leur est propre. À ce niveau, on parle alors de micro-système. Dans une telle situation, notre schéma 1 devient:

**Système et sous-systèmes théoriques**

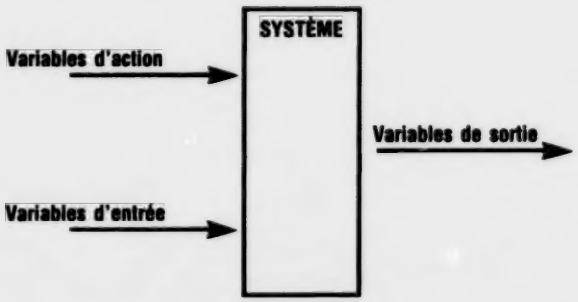



Nous obtenons finalement cinq sous-systèmes composés chacun de trois éléments distincts (les micro-systèmes ne sont pas représentés).

À ce point, il serait bon de revenir sur les variables qui influencent ou agissent sur le système. Nous avons identifié les intrants, ou les variables d'entrée (« input »), comme étant directement responsables de la mise en marche du processus. Or, non seulement $O_I$ peut agir sur le système, mais un gestionnaire peut également intervenir. Ce type d'intervention constitue ainsi une sous-catégorie des variables d'entrée que l'on qualifie, dans ce cas, de « variables d'action ».

Il est logique de supposer qu'à la suite de l'influence de l'une ou l'autre des catégories des variables d'entrée, il se produise des transformations à l'intérieur du système pour finalement se traduire par des « variables de sortie », ou extrants (« output »).

Dès lors, nous pouvons représenter graphiquement ces variables de la façon suivante :




Ces dernières considérations permettent de préciser la définition d'un système. Est considéré comme système *toute collection d'objets qui ont, au moins temporairement, des propriétés et des relations structurelles. Ou encore, un système représente un ensemble complexe d'éléments reliés entre eux, formant un ensemble homogène, pouvant être influencés par des variables extérieures (variables d'entrée et variables d'action) qui, agissant sur le système, produisent alors des variables de sortie.*

Jusqu'ici, nous avons essayé de simplifier la présentation d'un système. Il va sans dire que, dans la réalité, l'établissement d'une telle structure pose de nouvelles difficultés. Différents principes doivent donc être observés afin d'en assurer le maximum d'efficacité. En effet, dans le domaine touristique, nous devons envisager d'autres contraintes, par exemple le fait que de nombreuses variables liées à l'environnement influencent, directement ou indi-

rectement, le touriste lui-même. De plus, le touriste, en tant qu'individu, est difficile à analyser: les activités qu'il pratique sont diversifiées et inhérentes à sa liberté individuelle. D'autre part, il est pratiquement impossible de penser à modifier certaines variables de l'environnement, comme nous le verrons ultérieurement.

Ces notions préliminaires étant exposées, examinons à présent les principales caractéristiques d'un système.

Un système est déterminé lorsque nous sommes en mesure de préciser toutes les variables qui définissent l'environnement du système, que ce soit des variables inhérentes au système ou des variables qui conditionnent son fonctionnement.

Nous analyserons ultérieurement en détail les principales variables inhérentes au système mais, pour l'instant, contentons-nous d'illustrer ce que nous entendons par variable propre à l'environnement. Soit, par exemple, le revenu disponible consacré aux loisirs: il s'agit dans ce cas d'une variable qui influence les déplacements touristiques et sur laquelle il est difficile, voire impossible, d'agir à court terme d'une façon déterminante. Nous pouvons néanmoins circonscrire cette variable d'une façon satisfaisante bien qu'elle soit conjoncturelle. En définitive, nous sommes en présence d'une variable de l'environnement qui est aléatoire, puisqu'il est difficile d'en préciser tous les états futurs.

Nous aurons d'ailleurs l'occasion de constater que les variables influençant le comportement du touriste et, par conséquent, notre système se situent entre les deux extrêmes précédemment définis. Certaines offrent un degré de détermination élevé, par exemple un projet de lien routier déjà entériné; d'autres, par contre, demeurent indéterminées dans la mesure où l'on ignore la correspondance entre les entrées et les sorties. Globalement, dans le cas qui nous préoccupe, l'état des variables est largement diversifié et notre système est alors partiellement déterminé.

Il va sans dire que cette situation ne saurait être considérée comme satisfaisante. Cependant, il existe un certain nombre de mécanismes qui permettent de diminuer l'imprécision de notre système, sans pour autant l'éliminer entièrement. Mentionnons que les variables dominantes, celles qui influencent directement le comportement des touristes, peuvent être évaluées par l'analyse factorielle ou encore par itération d'un modèle mathématique.

À ce stade de notre travail, nous pouvons concevoir que le phénomène touristique est un phénomène complexe, compte tenu des nombreux états que peuvent revêtir les variables propres à l'environnement. Cependant, cette complexité, qui peut être une contrainte, constitue néanmoins un avantage dans l'approche par les systèmes. En effet, elle donne au système une

souplesse de fonctionnement grâce aux nombreuses variables d'entrée. Cette dernière caractéristique nous amène à aborder le problème de la variété d'un système.

Afin de mieux percevoir cette caractéristique, il convient, en premier lieu, de définir ce qu'est la variété d'un ensemble d'éléments. « La variété d'un ensemble d'éléments est le nombre N d'éléments différents que comporte cet ensemble ». Empruntons l'exemple qu'utilise J. Mélèse. L'alphabet contient 26 éléments, donc N = 26. Par contre, si les éléments sont définis comme des mots, N devient égal à plusieurs milliers, soit autant de mots que contient un dictionnaire. Il est bien évident que, dans un tel cas, la variété du système est beaucoup plus importante. Cette variété d'un système peut, dès lors, être définie comme étant *« le nombre d'états que peut revêtir le système ou, en d'autres termes, la quantité d'informations maximum que le système peut fournir »*. La variété est donc une mesure de la richesse d'un système.

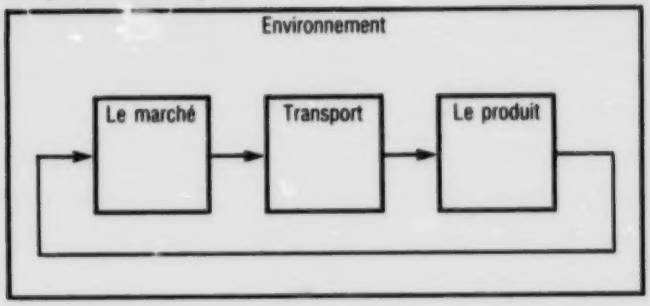
Bien que la variété constitue une caractéristique positive, il est néanmoins difficile d'en assurer un contrôle parfait. Cette situation se manifeste d'autant plus que nous sommes en présence d'un système ouvert : les extrants affectent l'environnement qui, à son tour, peut réagir suivant plusieurs possibilités. Le résultat de cette réaction peut ensuite modifier l'état de l'environnement qui, de son côté, va entraîner de nouvelles conséquences sur le système.

Enfin, un dernier aspect concernant la théorie des systèmes est celui de la structure même des systèmes. Nous avons mentionné précédemment qu'une des principales caractéristiques d'un système réside dans la relation entre les différents éléments constituants. Or, nous pouvons distinguer deux formes de relation suivant que nous sommes en présence d'un système ayant une structure en réseau ou d'un système possédant une structure à niveau. Autrement dit, les composantes sont interreliées soit horizontalement, soit verticalement. D'autre part, une simple interrelation entre deux éléments sera dite en réseau (horizontale) si on peut intervertir le rôle de chacun d'eux. Dans le cas d'une interrelation à niveau (verticale), l'inversion des éléments est impossible.

Un système à niveau pourrait être, par exemple, un organisme touristique qui remplit quatre fonctions fondamentales : la planification, le développement, l'exploitation et la gestion. Ces fonctions doivent obéir à une séquence bien définie si l'on veut obtenir des résultats. Ainsi il faut planifier avant de développer de même qu'il faut développer avant d'exploiter. Nous avons là quatre niveaux distincts dépendant l'un de l'autre, où il est difficile d'intervertir la séquence de déroulement.

Le système touristique, pris dans son sens global, comporte en réalité trois composantes majeures: le marché, le transport et le produit. Schématiquement, on a:

**Le système touristique**




Christie et Morrison considèrent en plus une quatrième composante, celle du marketing . À notre avis, il s'agit plutôt d'une variable d'action qui facilite le fonctionnement du système. On reviendra sur cet aspect. Examinons, pour l'instant, chacune des composantes sans pour autant entrer dans les détails, puisque d'autres précisions seront apportées ultérieurement.

## Le marché

Cette première composante implique le premier élément de notre système; notons qu'il pourrait aussi être le dernier. En d'autres termes, faut-il avoir un marché pour développer un produit touristique ou faut-il d'abord développer un produit pour susciter une demande? Poser cette question nous indique tout au moins qu'il s'agit d'un système en réseau; pour la réponse, on y reviendra plus loin.

Le marché se compose d'individus susceptibles de consommer un produit touristique déterminé. On fait ainsi la distinction entre le marché actuel et le marché potentiel ou, en d'autres termes, entre le touriste connu et celui qui, dans le futur, est apte à répondre à l'offre proposée.

Ordinairement, le marché se divise en segments plus ou moins homogènes qui se distinguent par des critères de temps et d'espace. Certains segments de marché recherchent des produits disponibles selon les saisons et selon la localisation. On parle alors du degré d'« émissivité » des marchés, qui d'ailleurs varie selon la conjoncture du moment. Cette sensibilité des marchés dépend du degré de compétitivité entre les produits offerts par les différents

pays ou États, d'où le phénomène de substitution de la demande. (Tous ces aspects que l'on vient d'effleurer seront analysés plus loin, particulièrement au chapitre sur le marketing.)

L'interrelation entre les marchés et les produits dépend de tout le système de transport.

## Le transport

Cette deuxième composante touche non seulement les moyens de transport, mais aussi tout ce qui contribue à « connecter » la demande et l'offre. Cette fonction déplacement est donc fondamentale dans le système touristique et elle est largement influencée par le temps et la distance qu'exige le voyage vers la destination, et plus précisément par le coût du déplacement. En moyenne, le déplacement représente 40 % du coût total du voyage, ce qui constitue donc un élément important. Sans analyser ici chaque mode de transport, ce qui semble superflu dans le cadre de cet ouvrage, il convient toutefois de préciser l'interrelation qu'entretient le transport avec les deux autres éléments.

Le transport représente avant tout un élément contraignant dans la mesure où le voyage constitue simplement un déplacement entre un lieu et un autre. Par opposition, un voyage de type « circuit touristique » n'apparaît pas, bien sûr, comme une contrainte, mais bien comme un produit en soi. Il arrive en effet souvent que le déplacement entre deux lieux correspond à un élément agréable du voyage. Pris dans un sens ou dans un autre, le coût de déplacement constitue inévitablement un des freins principaux à la décision d' effectuer ou non un voyage, à un endroit ou l'autre. Donc, en considérant le déplacement comme une contrainte, l'élément transport est perçu par le spécialiste en tourisme comme un sous-système particulier parfaitement ou presque déterminé. En d'autres mots, on connaît ou, à tout le moins, on peut connaître tous les états de cette variable: le coût du transport, le mode, la durée de déplacement, le degré de confort, etc. Aussi, la variété du système transport est limitée à un nombre restreint de moyens de transport et à des coûts relativement précis. Ce sous-système est donc, en apparence, moins complexe que les deux autres et contrôlable dans une large mesure, dans le sens où l'on peut favoriser un mode de déplacement et, voire même, ajuster les prix à l'intérieur du seuil de rentabilité. À la limite, on peut même songer à réduire le nombre de visiteurs à un site donné, en jouant sur la contrainte déplacement (augmentation des coûts).

## Le produit

Le troisième élément du système, le produit, constitue, comme on le verra ultérieurement, une composante malléable en fonction des ressources financières

disponibles. Autrement dit, encore là, il est possible de modifier plusieurs éléments du produit de façon à augmenter son degré d'« attractivité ». On se plaît à utiliser l'exemple de Disney World, où tous les éléments du produit ont été construits de toute pièce. En des termes propres à la systémique, on dira que chaque variable de ce système est parfaitement contrôlée. Comme on le verra plus loin, le produit en lui-même met en relation une infinité d'éléments composant un ensemble.

Ainsi, il existe donc une étroite relation entre le marché, le transport et le produit, et dans la mesure de nos moyens et de nos connaissances, un développement parfait devrait atteindre un équilibre entre chacune de ces trois composantes. Bien qu'il faille être conscient que cet équilibre demeure théorique, il importe néanmoins de viser cet idéal. Nous analyserons, au cours de cet exposé, les notions qui permettent d'atteindre cet équilibre.

## Chapitre 2

# Les grands axes de développement

Le développement touristique se conçoit à partir d'une matière première mise en relation avec un ou plusieurs marchés, dans la mesure où cette matière peut se modifier et supporter un certain nombre d'activités à caractère touristique. Cette matière première s'articule autour des principaux éléments naturels, comme la montagne, l'eau et la grande nature elle-même, ou encore s'associe à des éléments artificiels comme un centre urbain, un parc thématique ou toute autre forme d'équipements complémentaires construits à d'autres fins.

Au cours de ce chapitre, il sera question des éléments évoqués précédemment, en considérant, d'une part, le potentiel touristique qu'ils renferment et en insistant, d'autre part, sur la notion d'intégration.

## La montagne

Au cours d'une rencontre avec les responsables de la station touristique de Seafels, dans le Tyrol autrichien, ceux-ci rappelaient les avatars de l'année 1982, où l'absence de neige avait compromis l'activité de ski. Or, la baisse de la clientèle se situait, au cours de l'hiver en question, autour de 4 %. Le même problème s'était produit au Québec et le Mont-Sainte-Anne avait connu,

lui, une diminution de la clientèle de l'ordre de 80 %. Cette situation a d'ailleurs provoqué l'installation des équipements de neige artificielle. L'écart entre ces deux cas est révélateur. La station touristique européenne, située en montagne, ne s'articule pas autour d'une seule activité, mais autour d'un ensemble d'activités bien développées.

Nous ne voulons pas dire que la station de montagne européenne est un exemple à imiter en Amérique, car le contexte touristique canadien favorise au contraire une forme différente d'aménagement. Cependant, cet exemple révèle que la montagne est une ressource dont les possibilités permettent non seulement de favoriser l'activité de ski, mais également la réalisation d'autres activités fort valables. Il n'empêche pas moins que l'expérience des autres sert souvent à éviter des erreurs coûteuses.

Nous avons déjà abordé cette question de stations de montagne et nous faisions alors allusion aux trois types de générations de stations qui se sont développées en France[1]. Reprenons-en ici quelques lignes.

- Première génération

  Comme au Québec, les premiers essais français étaient placés sous le signe du libéralisme et du laisser-faire correspondant à l'esprit de l'époque. Les départements ou communes construisaient les routes d'accès et, par la suite, l'aménagement se faisait au hasard et par l'initiative privée. Ce système ne pouvait évidemment pas engendrer cohérence, ordre et harmonie. C'est d'ailleurs cette approche que l'on a connue jusqu'ici au Québec.

  Ce n'est qu'en 1948 qu'on note un tournant dans la conception des stations, alors qu'une direction d'ensemble fut donnée au démarrage de Courchevel. C'était l'avènement de la deuxième génération de stations.

- Deuxième génération

  Cette deuxième génération de stations nouvelles est en définitive caractérisée par l'étalement d'une suite parfois un peu décousue de petits immeubles bien individualisés, alignés le long d'un réseau routier. Par contre, cette extension en longueur et souvent dénivelée ne facilite pas la création d'un centre vivant et ramassé.

  Tout comme dans le cas des stations de première génération, la formule du lotissement n'est pas de nature à engendrer une agglomération harmonieuse où aucun souci d'intégration n'existe.

1. Demers, 1983.

Il faudra attendre jusqu'en 1963 pour voir surgir un urbanisme de montagne avec la création de La Plagne, prototype de la troisième génération des stations nouvelles.

■ Troisième génération

On compare cette nouvelle formule à une sorte de paquebot des neiges. Dans un ensemble compact, on peut, comme en mer, faire une croisière de huit à quinze jours en trouvant rassemblés: résidence, centre commercial, équipements collectifs, hôtels, restaurants, le tout relié par des coursives et des ponts promenades. C'est en définitive la station intégrée.

Déjà, à ce moment-là, un quatrième type de station de montagne se dessinait. Dans son rapport de mission, Yvan Fortin donne comme exemple le cas de Valmorel; laissons-le nous la décrire:

« C'est le dernier des sursauts imaginatifs à l'intérieur d'un libéralisme économique de plus en plus sclérosé où le gouvernement est moins présent. On recherche la rentabilité des opérations à long terme par les investisseurs institutionnels. C'est le montage de l'opération financement qui préfigure les caractéristiques futures des stations intégrées. Valmorel est aussi le résultat d'une réflexion de groupe ayant pour but de définir un nouveau produit susceptible d'apporter une solution. La mise en pratique de ce nouveau produit a été rendue possible par les caractéristiques originales du financement, assuré pour l'essentiel par trois caisses de retraites néerlandaises, secondé par le Crédit agricole hollandais. Les capitaux de ces caisses de retraite ne recherchaient pas une rentabilité à court terme, mais plutôt un placement de sécurité à long terme (plus-value et exploitation). Valmorel est une station-village créée à une altitude raisonnable (1 250 m) qui a été définie par l'architecte M. Bezançon qui avait travaillé sur l'aménagement de la Grande Plagne.

Voici les grands principes de l'expérience de Valmorel.

1) Mettre sur pied des structures financières indépendantes les unes des autres.
2) Faire en sorte que l'investissement soit dégagé des problèmes d'exploitation.
3) Débarrasser la stratégie de croissance des préoccupations immobilières. La vente immobilière n'est plus le moteur de l'opération, ainsi la croissance est mieux contrôlée.
4) La stratégie réside dans la perspective d'un bon remplissage grâce à des prix compétitifs et un souci de développer, dès le départ, un

« tourisme quatre saisons ». Pas conçue seulement pour l'hiver, son architecture « néosavoyarde » en fait un produit destiné à attirer les vacanciers durant les autres saisons. Comprend 6 « hameaux » implantés à proximité de l'habitat permanent montagnard : immeubles petits et bas, emploi de matériaux naturels (pierre, bois, toits de lauze), un four à pain sur la place de l'église, une ferme modèle destinée aux enfants venus de la ville. Valmorel est le produit « naturel » le plus sophistiqué qui soit. C'est la forme la plus achevée de reconstitution de la vie montagnarde, telle que se la représentent les citadins.

5) L'originalité à Valmorel réside dans la véritable concertation établie entre l'autorité concédante (le district) et le concessionnaire, avec le souci d'intégrer la population locale dans le développement touristique : priorité d'emploi aux locaux, formation des candidats à ces emplois par le district avant l'ouverture, domaine skiable entretenu l'été par les agriculteurs, facilités aux habitants qui veulent créer un commerce dans la station (assistance technique, juridique et architecturale).

6) Le souci de rentabilité/prix a été poussé très loin. »

En réalité, Valmorel s'apparente un peu à ce qu'on retrouve en Autriche, à savoir une station-village qui, à notre point de vue, pourrait fort bien s'adapter au Québec. Or, dans ce village, il est pensable de retrouver un ensemble d'activités permettant un séjour de vacances agréable, ce qui n'empêche pas pour autant de circuler en périphérie dans la mesure où on y trouve des éléments attractifs. Outre le ski alpin ou de fond de même que d'autres sports d'hiver, une station de montagne peut aussi offrir des activités estivales. En voici une liste citée dans le rapport de Fortin.

*Sports d'été*

| | | |
|---|---|---|
| piscine | ping-pong | canoë kayac |
| tennis | pétanque | trempoline |
| golf | volley-ball | luge |
| squash | salle de musculation | éducation physique |
| équitation | gymnastique | |
| football | judo | |

*Plein air été*

| | | |
|---|---|---|
| voile | alpinisme | delta plane |
| équitation | sentiers d'été | pêche (réserve) |
| ski sur l'herbe | excursions | tir à l'arc |
| canoë kayac | randonnées (balades) | tir à l'arbalète |
| escalade | zones piétonnes | tir au pistolet |
| luge | promenades botaniques | |

*Socioculturel été*

*semaines musicales*
*théâtre*
*danse*
*aérobic*
*soirées danse et musique*
*expositions d'arts*
*bridge*
*concerts*
*radio interne*
*académie de musique*
*safaris et stages photo*
*tissage*
*dessin*
*club des jeunes*
*jeux de société en salle*

*Autres*

académie
cours de langues
stages informatiques
cure de détente (kinésithérapie)
boutique (galeries)
marchandes)
restaurant
conférences et séminaires
garderies
jardins d'enfants
baby sitting
casino (tous les jeux)
curling
patinoire
bibliothèque
raquettes

Bien entendu, la station européenne, compte tenu de sa situation géographique (Alpes), nécessite un déplacement parfois assez long ; il y a alors avantage à ce que la station soit intégrée en elle-même, qu'elle puisse jouir d'une certaine autonomie. Par contre, un centre de ski à proximité d'un village peut tout aussi bien s'intégrer au milieu habité, plutôt que de créer de toute pièce un ensemble autonome. Chaque cas doit être étudié dans son contexte géographique et faire l'objet d'une approche spécifique. En définitive, l'aménagement, sous quelque forme que ce soit, doit respecter cette notion d'intégration, sans quoi les éléments qui en constituent l'image donneront une vision floue et discordante du produit.

Afin d'illustrer la façon dont la montagne peut s'intégrer à un produit touristique complet, servons-nous d'exemples hypothétiques.

## La montagne isolée

Elle est éloignée des centres et privée de voie d'accès rapide. Un cas semblable peut difficilement être intégré avec les éléments touristiques de la zone, ceux-ci étant absents. Une alternative se présente alors, selon l'importance de la dénivellation. Si le potentiel est moyen, mieux vaut abandonner l'idée d'y investir ; par contre, si le potentiel est remarquable, voire exceptionnel au point de justifier une station, il convient alors d'analyser le projet comme étant intégré à lui-même, c'est-à-dire autonome et utilisable quatre saisons, et équipé en conséquence. L'importance d'une nappe d'eau d'une superficie respectable s'impose souvent dans un tel cas. Remarquons qu'au Québec, le potentiel des endroits skiables est connu et identifié, et peu de sites justifient une station parfaitement autonome, comme Whistler B.C. dans les Rocheuses, par exemple.

## La montagne à faible distance d'un centre

Elle constitue un cas plus commun au Québec. Il faut préciser ici la notion de « faible distance » : il s'agit d'un déplacement par route, inférieur à une vingtaine de minutes. On peut prendre, pour exemple, le Mont-Grand-Fonds, situé à une dizaine de kilomètres de La Malbaie, dans Charlevoix. Le paysage, le système d'hébergement et l'infrastructure dans son ensemble n'encouragent aucunement un développement au pied de la montagne, l'utilisation quatre saisons est non viable la plupart du temps. À ce moment-là, l'intégration de la montagne se fait par l'intermédiaire de l'équipement en place, dans la mesure où on peut assurer une navette entre le centre urbain et le pied de la montagne. En période estivale, le centre de ski est fermé, bien entendu, et l'équipement au pied de la montagne est essentiellement conçu et utilisé pour le skieur. En d'autres termes, l'activité ski est simplement un élément du produit.

## La montagne à une distance moyenne d'un centre

Cette distance exige un déplacement d'une durée de trois quarts d'heure et une heure. L'intégration, dans un cas semblable, est, à notre point de vue, plus difficile que dans le cas des autres hypothèses. La montagne est trop loin pour ne pas offrir un minimum d'équipements de service, incluant même la fonction séjour, et elle est trop proche pour justifier des équipements assurant son autonomie. Les options de développement seront alors dictées par le potentiel de la ressource, et l'hébergement axé davantage vers la villégiature, tel que le condo récréatif ou le chalet de location. Une condition presque indispensable est alors la présence d'un plan d'eau permettant la pratique d'activités nautiques. En son absence, il importe de prévoir une piscine et, si l'on veut être à la mode, d'y ajouter les équipements propres à un parc aquatique, sans dénaturer le paysage.

Nous ne pouvons pas nous empêcher ici de souligner un aspect que le concepteur doit considérer afin d'assurer un aménagement accueillant et visuellement agréable. À notre avis, un centre de ski, en été, est particulièrement laid. Les pentes dénudées, les remontées inopérantes, l'herbe et les arbustes donnent l'impression d'un site abandonné. Il importe alors de tenir compte de cet aspect dans l'aménagement du pied de la montagne lorsqu' une utilisation estivale est prévue.

Une dernière hypothèse à examiner, celle de la montagne à proximité d'un centre urbain (ou village).

### La montagne-village

Elle représente une situation idéale, dans la mesure où le village a su respecter un urbanisme conforme au contexte du milieu. Quelques exemples existent au Québec, particulièrement dans le nord de Montréal; cependant, on ne peut pas affirmer que l'intégration a été voulue, car si elle existe véritablement, elle semble plutôt accidentelle. Le cas de la station de Petite-Rivière-Saint-François, située sur le littoral de Charlevoix, en est un cas typique: le pied de la montagne débouche sur l'extrême ouest de la rue principale. Un choix s'impose alors: faut-il intégrer le village à la montagne ou l'inverse? Cette nuance peut paraître simpliste, mais ce choix conditionne tout l'aménagement et, d'autre part, l'équilibre de l'un par rapport à l'autre doit être respecté en évitant l'émergence d'un élément au détriment de l'autre.

En définitive, la montagne et le potentiel qu'elle renferme en matière d'activités touristiques, surtout l'hiver, constituent sans équivoque un des éléments de base du développement touristique. Mais il ne faut pas oublier un autre élément tout aussi indispensable: l'eau.

## L'eau

Si la montagne se prête davantage aux sports d'hiver, l'eau est pratiquement essentielle aux sports d'été. Bien que l'eau se prête à plusieurs activités, nous en retiendrons ici les trois principales suivantes: les sports aquatiques (baignade, planche à voile, ski nautique, pêche...), la navigation de plaisance et les croisières. Au même titre que la montagne, on examinera brièvement l'eau en regard de son potentiel touristique et on verra comment cet élément s'intègre au produit dans son ensemble.

Il va sans dire que l'eau constitue l'élément par excellence ou la matière première idéale du développement d'une destination touristique. On admet, a priori, que la qualité du plan d'eau doit répondre à certaines exigences reliées à la superficie et au degré de salubrité. Aussi, la présence d'une plage fait partie de ces critères. Par ailleurs, lorsqu'on aborde la question du nautisme et des croisières, on songe inévitablement à un réseau navigable en dehors des plans d'eau intérieurs. Partant de ces prémisses, on peut affirmer, sans démonstration, que l'eau et, donc, la plage constituent le plus fort motif de déplacement touristique et, du même coup, l'élément qui s'intègre le mieux à un produit. Qui plus est, c'est surtout le reste des équipements qui, en réalité, s'intègre à l'eau.

Cette intégration se fera en respectant un certain nombre de règles. On évitera d'abord d'accaparer la plage par des équipements légers ou portatifs, par exemple des kiosques, un casse-croûte, de l'équipement sanitaire. Seul

le vacancier y a droit d'usage, incluant les équipements de sécurité et de sauvetage. Cependant, l'arrière-plage peut très bien offrir les services immédiats, comme les toilettes et les salles de déshabillage. Plusieurs stations ont prévu une promenade en front de mer établissant ainsi un lien entre les différentes composantes. C'est là une forme d'intégration, alors que souvent les composantes se succèdent sur le littoral. À notre avis, cette forme d'aménagement n'est pas idéale puisqu'elle isole les autres éléments situés à l'arrière et bloque la vue sur le plan d'eau. Il convient donc de préserver de larges espaces sur l'eau et de concentrer les services de base, comme l'hébergement, en périphérie et à distance respectable. Ainsi, autour d'une plage, il est possible de créer un ensemble bien articulé où l'eau joue un rôle prépondérant. Intégrer l'équipement à la plage est une chose, mais il convient de faire de même en ce qui concerne le complexe de l'arrière-pays ou de la région. Même si un second site tout aussi valable est disponible, il conviendra d'éviter de répéter le même profil de station. En tourisme, la complémentarité remplace la similarité. Aussi, l'équipement de la zone de plage doit être conçu et pensé en fonction des disponibilités récréatives de la région.

D'autre part, si le plan d'eau est assez important pour permettre la navigation légère et qu'une marina est prévue, on profitera de l'occasion pour en faire un élément attractif et l'aménager en petit port de plaisance autour duquel on offrira des services aux touristes en général, comme de petits cafés-terrasses, des boutiques, etc. En somme, il s'agit de penser chaque élément en fonction d'une utilisation variée et maximale, et pas nécessairement en fonction exclusive de celui à qui il s'adresse en premier lieu.

Outre les activités aquatiques qui se déploient autour de la plage, il convient également de considérer deux autres formes d'activités reliées, cette fois, au réseau navigable, soit la navigation de plaisance et les croisières. Ce ne sont pas tous les pays qui peuvent profiter d'un réseau intérieur navigable comme celui du Québec, accessible par la mer via le fleuve Saint-Laurent, par New York via le Richelieu, par les Grands Lacs via la voie maritime. À ceci s'ajoute le Saguenay où un projet de parc marin s'élabore sur la planche à dessin au moment d'écrire ces lignes.

Sans doute, une première question qu'il convient d'élucider à cette étape-ci est de savoir si la navigation de plaisance représente une activité à caractère touristique de premier plan. Sa popularité ne cesse de croître et d'ici peu, le voilier fera partie du décor maritime du Québec. Pris dans un sens touristique, en excluant le plaisancier en tant que visiteur, la vie d'un réseau navigable tient précisément à la présence de bateaux, surtout du plaisancier, qui ajoutent inévitablement un élément d'animation pour le moins agréable. Nous avons déjà mentionné que la marina devrait être avant tout un port de

plaisance conçu autant pour le visiteur que pour le batelier. Ainsi le réseau navigable devrait, lui aussi, être pensé en fonction de celui qui n'a pas de bateau mais qui trouve plaisir à les regarder. En d'autres termes, le plaisancier est à la fois un touriste et aussi une forme d'attraction ou d'animation touristique. Il ajoute à la mer.

Vu dans une telle perspective, un réseau navigable doit aussi s'intégrer au contexte des produits touristiques existants. Avant d'aborder cet aspect, il vaut mieux examiner la situation qui prévaut au Québec au moment d'écrire ces pages ; on comprendra mieux la nécessité de repenser les concepts d'aménagement. Le remplacement de la construction artisanale en bois ou en acier par la construction en série de bateaux de fibre de verre, et plus récemment de matériaux composites à base de plastique, a révolutionné le développement du nautisme au Québec comme ailleurs. Le bateau de plaisance connaît un taux de croissance encore jamais atteint et la demande en infrastructures et équipements de services suit la même courbe[1].

Parallèlement à l'augmentation du nombre d'embarcations et du nombre de ports, surtout en amont de Québec, la circulation des bateaux sur l'ensemble du réseau s'est aussi modifiée. Les plaisanciers voyagent davantage, couvrent de plus grandes distances et, par conséquent, ont des besoins nouveaux.

Malgré cette recrudescence, le mode de gestion des ports et des marinas du Québec n'a guère évolué ; leur « vocation » continue d'être beaucoup plus locale et régionale qu'axée sur l'accueil des bateaux visiteurs, bien que des corporations sans but lucratif aient déployé, ces dernières années, des efforts considérables pour mieux recevoir le touriste nautique. Mais tout est question d'objectifs et de moyens pour les atteindre[2].

Le développement s'est plutôt fait par actions ponctuelles, parfois pour régler des problèmes, sans lien direct avec la circulation sécuritaire des bateaux le long du réseau, parfois dans le cadre d'événements particuliers (ex. : Québec 84).

Dans tous les cas, on s'est hâté de remettre les ouvrages à des corporations sans but lucratif afin de se libérer des inconvénients majeurs d'une gestion par l'État. Mais on s'est fort peu soucié de prévoir des mécanismes d'inté-

1. Une large partie de ce texte sur la navigation est due à la collaboration de M. Jean Bordeleau, du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche.

2. La majorité des ports de plaisance et des marinas qui existent actuellement au Québec ont été créés et sont encore administrés par des corporations sans but lucratif. Historiquement, la navigation de plaisance était réservée à de véritables mordus, ils étaient peu nombreux, et leur regroupement en « clubs privés » s'avérait le meilleur moyen, le seul peut-être, de se doter des infrastructures et des services nécessaires pour les bateaux.

gration des ouvrages en question aux milieux concernés, ni de chercher une quelconque complémentarité entre ces ouvrages à construire et les attributs récréatifs et touristiques des secteurs d'implantation. Résultat: les ports de plaisance au Québec ne sont pas inscrits dans des complexes polyvalents. Ils prennent l'allure de « parkings à bateaux » doublés d'une capitainerie au parfum de « club privé ». Ils sont isolés. Même les permis d'alcool que leur délivre le Gouvernement interdit la vente à des personnes autres que leurs membres et les invités de leurs membres...

Malgré son potentiel indéniable pour la navigation de plaisance et pour la longue croisière, la mise en valeur du réseau nautique doit absolument passer par une nouvelle approche de son développement. La distribution des ouvrages à construire doit d'abord être envisagée sous l'angle de la sécurité pour les usagers. L'intervalle entre les ports doit être raisonnable et régulier afin que nul n'ait à entreprendre, sur une partie de son parcours, de trop longues distances sans possibilité d'arrêt, pour la nuit, pour un changement de marée, ou simplement pour s'abriter des grains. C'est là une exigence fondamentale: pas de circulation sécuritaire, pas de tourisme nautique sur une grande échelle.

La flotte de plaisance du nord-est des États-Unis est la plus importante au monde, celle de l'Ontario est également considérable, et l'essentiel de celle du Québec se concentre dans la région de Montréal. C'est donc à partir de ces grands marchés, vers le bas du fleuve, qu'il faut agir.

Un réseau navigable comme celui du Saint-Laurent et ses principaux tributaires exige certains aménagements dans lesquels on retrouve trois types de ports: le refuge, le port secondaire ou de transit, et le port stratégique ou de destination.

Le refuge est un ouvrage rudimentaire ou un abri naturel facilement accessible et dont les services sont réduits au minimum. Il est toutefois essentiel dans les régions moins peuplées, où il y a carence de ports organisés et où il faut quand même permettre une circulation sécuritaire des embarcations. Le port secondaire ou de transit dessert à la fois une clientèle saisonnière locale et régionale, et une clientèle de passage. Le port stratégique ou de destination est quant à lui associé à des éléments naturels ou autres susceptibles de constituer l'objectif d'un voyage: l'observation des baleines au large de Tadoussac, une incursion dans le fjord du Saguenay ou la visite de l'archipel de Montmagny, le cachet du Vieux-Québec, l'activité urbaine du grand Montréal, etc.

Ce sont aussi les ports qu'il faudra développer à chacune des portes d'entrée du réseau nautique (rivière Richelieu, voie maritime, rivière des Outaouais),

aussi près que possible des frontières, et qui constitueront des sites privilégiés pour la mise en marché de l'ensemble de nos voies navigables.

Finalement, ce sont des ports qui devront, chacun dans leur contexte, permettre une gamme intéressante d'activités complémentaires et offrir également des services additionnels.

Il est étonnant de constater que nombre de Québécois ignorent l'existence même de certains éléments du milieu qui, pour d'autres, constituent de véritables attractions: les ressources innombrables de Montréal pour la récréation urbaine, les 1 500 îles du Saint-Laurent qui ont toutes une histoire, les paysages fantastiques de la rivière Saguenay, le calme champêtre des vallées de la Richelieu et de l'Outaouais, les nombreuses variétés de baleines de l'estuaire, les phoques, le charme de la ville de Québec, etc.

Ce phénomène est aussi vrai pour une partie des plaisanciers québécois, et plusieurs de ceux qui connaissent ces ressources hésitent souvent à en faire le tour en bateau. Le réseau nautique s'est désormais acquis une réputation douteuse en ce qui concerne la sécurité des déplacements, à cause de la carence de ports et de l'inégale répartition de ceux qui existent. Il donne aussi une pauvre image de ce qu'il y a à voir et des activités complémentaires qu'on peut pratiquer dans chacune des régions, parce que ces informations sont généralement déficientes dans les ports et que peu de moyens sont offerts aux plaisanciers de passage pour découvrir les particularités propres à chaque contexte.

Les navigateurs de plaisance du Québec se dirigent donc nombreux vers l'Ontario et les États-Unis où l'infrastructure d'accueil est beaucoup mieux développée. Quant aux plaisanciers dont le port d'attache est situé hors Québec, on ne peut guère leur reprocher de mal connaître nos eaux et de s'y risquer en fort petit nombre.

Bref, l'intégration de la navigation de plaisance se confirme par un échange constant entre le réseau et la terre ferme. Autrement dit, les éléments attractifs sur terre doivent devenir aussi des attraits pour le plaisancier qui, au lieu de simplement naviguer de port en port, fera alors des incursions plus ou moins prolongées sur terre. Or, ceci implique que les ports de plaisance, reconnus comme tels sur le réseau, doivent répondre à certaines exigences d'aménagement, par exemple la proximité d'un centre urbain ou d'un village, la possibilité d'hébergement en périphérie, la possibilité de créer une vie portuaire, etc.

Ces quelques critères, voire même ces quelques ports, devraient également être construits et aménagés en fonction de petites croisières. D'ailleurs, il s'agit là d'une seconde forme d'activité pertinente à un réseau navigable.

Il existe deux formes de croisières : l'une implique des excursions en mer ne dépassant pas une journée, sur de petits bateaux ; l'autre comprend la croisière sur paquebots spécialement aménagés pour le séjour. Dans le premier cas, les bateaux accostent ordinairement sur les quais en eau peu profonde et offrent ainsi une intéressante possibilité d'animation des petits ports de plaisance. Toujours dans la perspective d'intégration, la mini-croisière et la navigation de plaisance auraient donc avantage à partager les mêmes lieux de mouillage.

Quant à la seconde forme de croisière, on peut affirmer que l'engouement revient, puisque la clientèle a plus que quadruplé au cours des quinze dernières années et qu'elle devrait doubler à nouveau d'ici 1990. Or, le Saint-Laurent n'a pas profité encore de cette situation.

Au moment où s'écrivent ces lignes, trente-six paquebots de croisière, d'une capacité totale de plus de 24 000 passagers, sont en construction ou inscrits dans les carnets de commandes. C'est cette demande sans précédent qui a incité les armateurs à s'engager dans un programme de construction navale ambitieux ajoutant, en 1986, 10 000 lits sur les mers. Pour certains chantiers européens, c'est la manne qui tombe après une longue disette qui les a ébranlés fortement[1].

Quand « The Sovereign of the Seas » de 70 000 tonnes, de la Royal Carribean Cruises Lines, sera lancé à Saint-Nazaire en 1986, il sera le plus grand, le plus gros paquebot au monde livré depuis 1969. Construit au coût de 183,5 millions $ U.S., il mesurera 291 m de long, 34,5 m de large et 57 m de haut (la hauteur de la statue de la Liberté). Quatre moteurs diesels de 7 425 ch lui assureront une vitesse de 21 nœuds. Le Viking Crown Lounge, bâti autour de la cheminée du navire, offrira une vue imprenable à 250 passagers. L'ère du gigantisme ne semble pas terminée puisqu'il y a sur les planches à dessin de l'architecte naval Tage Wanborg, pour le compte des Norvegian Carribean Lines, les plans d'un paquebot monstre de 500 000 tonnes, « The Phoenix », qui pourra loger plus de 4 000 passagers et 2 000 membres d'équipage. Il coûtera 500 millions $ U.S. Le constructeur japonais Nippon Koban (NKK) travaille avec l'architecte norvégien Njal Eide et Iko Maritime A/S au développement d'un paquebot géant à deux coques, dont les 1 000 cabines offriront toutes une vue sur la mer.

Ce nouveau type de bateau répondra à la nouvelle conception du paquebot « resort », « club med », à l'opposé du paquebot style hôtel flottant, qui

1. Les données qui suivent sur les croisières proviennent d'une recherche de M. Henri Jamet, du ministère du Tourisme (1986).

permet d'aller de port d'escale en port d'escale. Il comprendra une île flottante permettant de pratiquer le ski nautique, la planche à voile, la plongée, la natation, grâce à un système de pont artificiel relevable, fixé à l'arrière du navire.

En dehors de ces dinosaures des mers, on note une diversification dans la construction des bateaux, qui vise à créer des bateaux plus intimes, plus spécialisés, plus versatiles. Le « Wind Star » lancé au Havre en 1985, le premier d'une série, se classe dans cette catégorie avec ses 85 cabines. Le « Wind Star » est le premier paquebot à voile informatisé au monde (134 m de long, 16 m de large, 4 ponts, 4 mâts de la hauteur de l'Arc de Triomphe, 2 000 $m^2$ de voile, un tirant d'eau de 3,5 m qui autorise des mouillages près des plages désertes). Il a coûté 32,5 millions $ U.S. Son frère jumeau, le « Wind Song », sera lancé en 1987. Sur ces élégants paquebots à voile, le commandant en second est un ordinateur qui traite de la vitesse du bâtiment, de l'angle de gîte, du plan de voilure. Il hisse et affale les voiles en moins de trois minutes. Il règle les stabilisateurs et, si le vent tombe, il met les trois moteurs diesels en marche. L'arrière du « Wind Star » possède une plate-forme mobile élévatrice qui donne un accès direct à la mer.

Le commandant Cousteau, qui a inventé littéralement « le monde du silence », fait des essais en mer sur « L'Alcyone », navire à propulsion éolienne doté de deux cheminées à vent, d'après le principe découvert par le physicien allemand Magnus, en 1852. L'économie de carburant peut atteindre 40 %. Un premier paquebot de ce type est en construction sur un chantier coréen.

Entre 1958 et 1984, 21 519 passagers ont navigué à bord des 104 croisières antarctiques organisées par Lindblad Explorer, armateur suédois, par Neckerman and Reisen de la R.F.A., ou par la Society Expeditions des U.S.A.

Lindblad Explorer offre la traversée du passage du Nord-Ouest dans l'Arctique à bord du « Lindblad Explorer » : 92 passagers, 33 jours de navigation à travers les mers polaires, tarif entre 14 900 $ U.S. et 26 300 $ U.S. par personne. Au départ de Londres, de Leith, de Hambourg, de Copenhague, de Bergen, d'Oslo, de Longyerben, six compagnies offrent 16 différents types de croisières de 11 à 20 jours, à des tarifs variant de 1 843 $ U.S. à 9 345 $ U.S., au Nord de l'Europe avec des escales à Bear Island, Fugle Point, Spitzbergen, Magdalena Bay, Tromso.

Depuis 1970, l'intérêt pour les croisières en Alaska ne se dément pas. Entre 1970 et 1980, la clientèle a augmenté de 700 %, le nombre d'exploitants a triplé, celui des paquebots a quadruplé, la durée de la saison des croisières s'est allongée. La tendance est d'offrir des paquebots plus grands (plus de 20 000 t) ou des plus petits de type « Explorer », de 90 à 158 passagers,

qui peuvent accoster pratiquement sur n'importe quel rivage isolé. Les 140 000 passagers de 1985 ont dépensé, à Victoria et Vancouver, point de départ ou d'arrivée de ces croisières, 10 millions $ canadiens en frais d'hébergement, de nourriture, d'achat de vêtements, de souvenirs, de taxis, etc. À cause du terrorisme, en 1986, l'Alaska a profité de la baisse des croisières en Méditerranée, ainsi que de l'Expo de Vancouver.

C'est l'armateur norvégien, Knut Kloster, qui a révolutionné la stratégie de marketing des croisières en rendant, grâce à une animation intensive à bord des bateaux, les passagers plus actifs. Si la croisière s'amuse, elle s'instruit aussi. Les armateurs proposent, par le biais des agents de voyage, des croisières à thèmes scientifiques, historiques, culturels, artistiques, d'interprétation, d'observation. Le « New Amsterdam » s'est déjà transformé en musée flottant, en salle de concert.

La croisière remonte les grands fleuves, berceaux de civilisation d'empire, le Nil, le Rhin, le Gange, le Saint-Laurent, le Sénégal, à la recherche de la vieille reine de Cassamance immortalisée par Malraux. La « croisière » pénètre dans la forêt amazonienne en pirogue, s'approche des chutes du Nil en zodiac, survole en hélicoptère les volcans, les déserts, la toundra, les banquises. La croisière visite les grandes capitales, fait des voyages « santé », « forme », propose l'Alaska insolite, la Grande Barrière, la Patagonie et les fjords chiliens, l'Antarctique, le passage intérieur, les îles perdues du Pacifique, la terre des Vikings et des Celtes.

Plus près de chez nous, c'est au début du siècle que les premières croisières touristiques sur le Saint-Laurent ont été organisées. En 1918, la compagnie Canada Steamship Line proposait des excursions sur le fleuve et le Saguenay à partir de Montréal et de Québec, en direction de Pointe-au-Pic, Cap-à-l'Aigle, Saint-Siméon, Tadoussac, Baie-des-Ha!-Ha!, Chicoutimi. Le « Richelieu », le « Saint-Laurent », le « Tadoussac » pouvaient transporter jusqu'à 200 passagers. Le « Rochester » frappait par le luxe de ses aménagements. La Clarke Steampship Line offrait également, durant les années 30, des croisières sur le fleuve et dans le golf Saint-Laurent. Entre 1945 et 1965, le trafic des bateaux de croisières fut intense sur le fleuve. Les passagers pouvaient être hébergés, au cours de leurs escales, au Ritz Carlton, au château Frontenac, au manoir Richelieu, à l'hôtel Tadoussac.

Après le retrait de la Canada Steamship Line, la relève se manifeste avec la compagnie March Shipping qui fit naviguer le « Puskin », le « Stephan Batory », le « Kasakstan », mais l'âge d'or des croisières était belle et bien terminé sur le Saint-Laurent. La torpeur s'installait! Cependant, en 1980, la Société linnéenne du Québec créait un nouveau produit, les excursions-baleines sur le Saint-Laurent, et en six ans, le nombre d'excursionnistes est

passé de 600 à plus de 30 000. On ajouta, deux ans plus tard, des mini-croisières d'observation des grandes oies blanches. On venait de redécouvrir le Saint-Laurent, mais il n'est pas encore vraiment inscrit dans ce dynamique segment de l'industrie des croisières malgré la proximité d'un marché de 31 millions d'Américains et de Canadiens ; le Québec non plus, malgré les attraits diversifiés de ses rivages qui sont baignés par les eaux du fleuve, de la mer du Labrador, de la Baie d'Ungava, du détroit d'Hudson, de la Baie d'Hudson, de la Baie-James. Malgré la restauration du vieux port de Québec, en 1985, 50 paquebots seulement ont fait escale à Québec, transportant 14 000 passagers. Pendant ce temps-là, le minuscule port de Skagway (800 hab.), en Alaska, en recevait 102. Le port de Miami a vu défiler trois millions de passagers en 1985. Il peut fournir simultanément des services de débarquement, d'embarquement, de douane, d'approvisionnement en eau, en mazout, en vivres à neuf paquebots de n'importe quel tonnage. En Europe, plus de sept millions de passagers sont transportés annuellement entre la Suède et la Finlande par « Car Ferries ».

Sans le moindre équivoque, le milieu des croisières reprend une part du marché touristique et il ne faudra pas se surprendre si tous les segments de marché sont touchés par une variété de forfaits correspondant à toutes les bourses. Jouissant d'une situation privilégiée grâce à notre réseau de navigation, il importe de faire en sorte que cette activité s'imbrique, elle aussi, dans notre système touristique. Puisque les paquebots s'arrêtent la plupart du temps dans des ports organisés, donc dans les villes le long du réseau, l'intégration ne semble pas poser de problèmes a priori. La structure des services permet un flot subit de plusieurs touristes, d'autant plus que l'hébergement se fait ordinairement à bord. Certains — qui d'ailleurs ne saisissent toujours pas la philosophie du phénomène touristique — croient que ce genre de voyageur ne fait que des achats secondaires, sans impact économique substantiel. Or, cela est vrai dans la mesure où on ne sait pas accueillir ces nouveaux venus, et c'est malheureusement le cas la plupart du temps, et qu'on n'a pas vraiment le souci d'intégrer la croisière aux ressources terrestres. Sans élaborer sur ce point, soulignons cependant la nécessité de prévoir une entente entre la compagnie de navigation et un organisme d'accueil local sur des forfaits terrestres complémentaires à la croisière elle-même.

## La grande nature

Si nous sommes privilégiés par notre réseau navigable, nous pouvons en dire autant de notre « grande nature ». Chez nous, comme ailleurs, que ce soit dans la jungle, dans la toundra, dans la forêt boréale, la grande nature sauvage et celle plus « apprivoisée » apparaissent comme étant un axe de déve-

loppement à considérer avec vénération. La grande nature fait partie de cette trilogie (montagne — eau — grande nature) qui constitue la matière première, non artificielle, du développement touristique. C'est dans ce milieu qu'on retrouve une infinité d'activités qui touchent, à la fois, une clientèle différente et les divers segments de marché des autres formes de tourisme. Les possibilités sont alors variées et à titre d'exemple, mentionnons la chasse, la pêche, le « trekking », l'observation, le camping, la canotage, la descente de rivière, etc.

On a parlé beaucoup, jusqu'à maintenant, de la grande nature. On l'a filmée, photographiée et tous, nous persistons à le croire, consentent aujourd'hui à sauvegarder cette richesse précieuse. Parler d'intégration dans ce cas incite à parler également de conservation.

Il n'y a plus de doute, l'opinion publique prend de plus en plus la défense de la nature. L'indignation s'accroît devant la raréfaction des biens qu'on croyait inépuisables. « Dépassant l'expression d'une prise de conscience, il s'agit de trouver des modes d'analyse et de développement qui permettent de mieux maîtriser ce milieu naturel et humain. Dans cette optique, le milieu naturel se présente comme un capital exploitable et un milieu de vie. Le problème n'est pas de rationner pour qu'il en reste mais de penser en termes dynamiques de sorte que la reconstitution soit possible, assurée et permanente[1] ». Or, vu sous cet angle, la conservation passe par une intégration de la ressource « nature », en ce sens que l'utilisation du milieu naturel par les touristes réponde aussi à des critères particuliers. Là intervient ce qu'on appelle la notion de « capacité » de support ou capacité de « charge ». On distingue alors différentes formes de capacité de charge selon que l'utilisation du milieu affecte la nature visuellement, écologiquement, socialement, etc. Nous nous en tiendrons, ici, au seul aspect écologique.

Selon Maldague et Westland, l'impact global de la fréquentation du public dans une zone naturelle aménagée est fonction :

1) des caractéristiques écologiques du milieu lui-même ;
2) des modes de comportement des usagers ;
3) de la nature des aménagements, tant sur le plan quantitatif que qualitatif ;
4) de la qualité de la gestion.

Ainsi, d'une façon plus globale, on peut définir la capacité de charge comme étant « *l'état d'équilibre entre le degré de satisfaction des usagers et le niveau optimal de qualité du milieu* ».

1. Demers, 1983.

On obtiendra cet équilibre dans la mesure où l'aménagement sera intégré au milieu même, c'est-à-dire en tenant compte des caractéristiques écologiques, du type d'équipement et du contrôle éventuel de la gestion. À ce moment-là, le comportement des usagers sera susceptible de respecter la ressource.

Au-delà de ces aspects écologiques, il convient de considérer l'intégration de la grande nature à l'ensemble du produit touristique. À ce propos, nous aborderons la question en deux temps. En premier lieu, on peut parler d'arrière-pays, soit la partie du territoire située relativement proche des zones habitées, ou celle qui correspond, à peu de chose près, à la limite de la forêt boréale. Il s'agit du vaste territoire où abondent lacs, rivières et gibier. En second lieu, il y a la zone septentrionale, celle où la végétation se fait rare, et qu'on appelle communément le Grand-Nord.

Dans ce dernier cas, l'intégration au produit touristique plus traditionnel n'est pas évidente, puisque ce milieu offre un produit unique en soi, particulièrement homogène, et pour lequel correspond un profil de clients avides d'aventure avant tout. Toutefois, il n'est absolument pas exclu d'offrir un tel produit dans le cadre d'activité complémentaire à d'autres produits plus conventionnels.

En ce qui regarde les activités qu'on retrouve dans l'arrière-pays, il est plus facile de les intégrer au contenu traditionnel. Mais encore faut-il que l'on soit en mesure de créer un ensemble équilibré compte tenu des distances à parcourir. La visite des installations hydro-électriques du nord peut très bien s'accompagner d'une autre activité conforme à ce milieu, alors qu'une telle visite, sans autres motifs, se justifie plus difficilement s'il faut se déplacer pendant plusieurs heures.

## Le milieu urbain

Par milieu urbain, nous faisons référence à un centre qui dépasse la notion de village et s'approche davantage du grand complexe urbain (Montréal) et de ce qui est communément appelé capitale régionale. En lui-même, ce type de milieu constitue une destination touristique ou, tout au moins, s'identifie comme un point de chute des flux touristiques. Vu sous l'angle du tourisme, on suppose que ce milieu peut accueillir tous les types de visiteurs, incluant le tourisme d'affaires et de congrès, et offrir un ensemble d'activités diversifiées, aussi bien artistiques, culturelles, éducatives que sportives.

Étant donné la multitude de composantes, les grands complexes urbains, comme Québec, Montréal, Toronto, possèdent leur propre intégration. Ceci n'exclut pas toutefois un échange constant avec les milieux régionaux environnants où on retrouve, notamment, les autres grands axes de développe-

ment. Cependant, la capitale régionale, à cause précisément de sa localisation en région, constitue sans doute un élément qui facilite ou encourage davantage le rayonnement du tourisme. Ceci est dû à une sophistication moins poussée des activités, favorisant du même coup une plus grande attractivité des ressources régionales. D'ailleurs, on remarque une effervescence plus marquée d'éléments touristiques en périphérie des capitales régionales qu'en périphérie des grands complexes urbains où l'urbanisme de banlieue accapare le sol. Aussi, le phénomène de villégiature est plus présent. Bref, la démarcation ville/campagne est moins brusque en région, et c'est normal.

Aussi, dans la préoccupation d'une meilleure intégration, il est souhaitable de maximiser le développement des zones propices au développement touristique autour des centres urbains régionaux, de façon à créer une complémentarité des services et des activités réciproques.

Pour conclure ce chapitre sur les grands axes de développement, retournons à cette notion d'intégration qui, à notre point de vue, constitue la clef de voûte du développement touristique. Nous pouvons définir cette notion d'intégration par trois termes: interdépendance — incorporation — coordination. Le premier terme a largement fait l'objet de remarques; rappelons seulement qu'il implique tous les liens fonctionnels entre les composantes d'un produit, par exemple entre les hôtels à l'intérieur d'une zone et les activités disponibles. Cette interdépendance constitue une préoccupation majeure au moment de concevoir un plan de développement ou un plan d'aménagement. Le second terme, l'incorporation, fait allusion à tous les nouveaux éléments qui s'ajoutent au produit et qui, souvent, selon leur importance, perturbent l'équilibre du système. Or, un nouvel élément fait partie de la dynamique du développement et suppose, dès lors, qu'on est en mesure de prévoir ou d'évaluer avec un certain degré de précision les conséquences de cette implantation. On saisira ici l'importance d'une orientation à plus long terme, où les valeurs qualitatives, quantitatives et de localisation doivent être prévues dans la mesure des moyens disponibles. Enfin, le dernier terme, la coordination, fait référence à la gestion du milieu en matière touristique, dont la fonction est avant tout d'assurer une meilleure intégration de chacune des composantes.

Bref, l'organisme qui réussit à maintenir un équilibre touristique entre les composantes de chacun des grands axes de développement et entre les axes eux-mêmes aura réussi à créer un produit touristique idéal. L'exercice est peut-être utopique, mais il demeure néanmoins une vérité et il importe de s'approcher le plus près possible de ce point d'équilibre.

## Chapitre 3

# L'aménagement du territoire

Le Québec étant le principal laboratoire de travail dans le cadre de cet ouvrage, il nous faut donc considérer un aspect fort important qui conditionne en quelque sorte le développement touristique. Il s'agit de la Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme. Sans pour autant discuter du contenu de cette législation, il importe d'en examiner la portée.

Vers la fin de l'année 1979, le gouvernement du Québec adoptait la Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme. Cet édit formulait alors un certain nombre de règles (270 articles) relatives à des formes d'intervention en matière d'aménagement sur l'ensemble du territoire québécois.

Dans le contexte de ce travail, nous analyserons les principales implications de cette loi et ses conséquences sur le secteur « tourisme ». Au préalable, il est opportun d'en présenter les grandes lignes et les structures qui sous-tendent son application. Par la même occasion, nous soulignerons divers aspects qui peuvent particulièrement affecter le domaine touristique. Une discussion plus élaborée suivra.

## Le contexte

À l'échelle du Québec, l'organisation administrative municipale est constituée par des municipalités ou encore des corporations municipales ayant chacune à leur tête un maire entouré d'échevins ou de conseillers. Les muni-

cipalités rurales, c'est-à-dire celles qui ne portent pas le statut de ville, se regroupaient, il y a plusieurs années, autour d'un conseil de comté composé de maires de municipalités situées à l'intérieur des limites du comté. Le mandat légal et restreint de ce conseil ne concernait que le cas des cours d'eau intermunicipaux et l'évaluation foncière. Telle était donc sommairement la structure municipale régionale avant décembre 1979.

Après cette date, soit à la promulgation de la Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme, le conseil de comté fut remplacé par la Municipalité régionale de comté (M.R.C.), qui représentait une nouvelle structure régionale regroupant, dorénavant, les villes et les municipalités rurales autour d'une même table. Notons qu'un regroupement provisoire a d'abord été proposé par le gouvernement et, par la suite, il y a eu concertation et adoption finale des limites des M.R.C. Donc, une M.R.C. réunit un certain nombre de municipalités contiguës ayant une affinité entre elles, représentées par leur maire qui forment le Conseil de la municipalité régionale, présidé lui-même par un de leur collègue, le préfet. Ainsi, la M.R.C. constitue un nouveau palier décisionnel en matière d'aménagement du territoire puisque la principale fonction de cet organisme est de réaliser un schéma d'aménagement global de la région concernée. C'est donc autour de ce noyau que gravite toute l'approche en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme.

Cependant, au préalable, l'imposition de certaines options globales d'aménagement a été éloquemment illustrée par l'adoption de la Loi sur la protection du territoire agricole. Au moment où se discutait le projet de loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme, cette célèbre Loi sur la protection du territoire agricole offrait deux seuls choix possibles: elle délimitait les zones d'urbanisation potentielles et le reste du territoire devenait réserve agricole. En somme, en dehors des zones urbaines existantes, tout en considérant une éventuelle expansion, l'ensemble du territoire québécois est pour ainsi dire immuable, sauf si l'autorité sectorielle omnipotente, la Commission du zonage agricole, en décide autrement. Soulignons que déjà depuis longtemps, les décisions opérationnelles municipales sont surveillées et orientées par le contrôle financier qu'exerce un autre organisme, la Commission municipale du Québec. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces entités de contrôle; auparavant, poursuivons nos observations en examinant ce qu'est un schéma, son élaboration, le tout tel que prévu dans la Loi.

## Le schéma d'aménagement

Il ne faudrait pas prétendre qu'avant 1979, l'aménagement du territoire, ou plus précisément l'urbanisme, tenait du hasard. Comme ce fut le cas dans d'autres provinces canadiennes ou aux États-Unis, le zonage s'est développé

de façon autonome jusqu'en 1930. À partir de cette date, les lois municipales réglementaient la nature et la localisation de certains usages. C'est en 1960 que la plan d'urbanisme reçut sa véritable consécration. Les corporations municipales, autonomes à plus d'un égard, étaient responsables de la préparation et de l'application des règlements de zonage et tout se régularisait entre les conseils municipaux et les propriétaires. Il va sans dire qu'en matière touristique, la préoccupation se limitait à de petits projets sporadiques, le loisir préoccupant davantage l'élite municipale.

Apparaît donc la Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme qui force les édiles municipaux à élargir leurs concepts d'aménagement et incite, du même coup, à songer encore plus à l'importance d'espaces naturels et de sites touristiques. Outre les grandes orientations, les affectations, les périmètres urbains, le schéma doit obligatoirement identifier les zones présentant un intérêt d'ordre historique, culturel, esthétique ou écologique. Si la région ne jouit d'aucune caractéristique particulière, la Loi a au moins le mérite de susciter une prise de conscience à cet égard. En réalité, la conception même du schéma ne pose aucune difficulté tant et aussi longtemps qu'on fait appel à des spécialistes en aménagement et que le conseil de la M.R.C. ne s'improvise pas subitement l'expert dans le domaine. Par contre, les procédures d'élaboration et d'adoption du schéma exigent une démarche particulière.

Dans un premier temps, la M.R.C. a dû adopter une résolution indiquant qu'elle entreprend l'élaboration de son schéma d'aménagement. À partir de ce moment, le compte à rebours commençait. Chacune des municipalités impliquées devait fournir à la M.R.C., dans les 45 jours suivants, son plan d'urbanisme, si elle en avait un, son plan directeur, les règlements de zonage... Le ministre des Affaires municipales, non contraint par un délai, devait aussi faire parvenir pour le gouvernement les orientations et les projets prévus sur le territoire concerné. Munie de ces informations, la M.R.C. remettait ensuite une proposition préliminaire ou plutôt ses options d'aménagements à chacune des municipalités et à la Commission (il en sera question plus loin), alors qu'un résumé devait être distribué à chaque adresse civique. Dans les 60 jours de sa réception, la municipalité retournait son avis tout en ayant le privilège de consulter la population lors d'une assemblée. Alors, la M.R.C., par résolution, adoptait une proposition d'aménagement. N'étant qu'une proposition, le processus se poursuivit et, à nouveau, le gouvernement indiquait ses intentions et ses objections, s'il y avait lieu. Tenant compte des réactions de chacun, on procédait ensuite à la version définitive du schéma et s'amorçait alors une dernière consultation par assemblées publiques, selon une procédure stricte. Enfin, le schéma était adopté par règlement de la M.R.C. et encore là, le gouvernement pouvait statuer sur son contenu s'il se croyait

affecté. Il se réserve d'ailleurs toujours le droit de le modifier par décret en tout temps.

Avant d'examiner les conséquences de l'adoption du schéma sur les municipalités, il convient, à cette étape-ci, de présenter la Commission nationale d'aménagement. Il s'agit d'un organisme composé de cinq membres nommés par le gouvernement pour cinq ans, et dont le rôle est de donner son avis sur la conformité d'un plan d'urbanisme, d'un règlement de zonage, de lotissement ou de construction d'une municipalité. Elle agit donc en arbitre entre le schéma et les projets municipaux en matière d'aménagement du territoire. Le gouvernement doit aussi se soumettre en principe à cette commission. De plus, elle est la gardienne ou le régistraire de tous les documents reliés à la Loi en question.

Ceci étant dit, on peut se demander quelles sont alors les conséquences de ce nouveau schéma sur chacune des municipalités. D'abord, dans les 24 mois suivant l'adoption du schéma, chacune d'elles devait adopter son propre plan d'urbanisme ou rendre son plan actuel conforme aux orientations de la M.R.C., laquelle devait approuver ce plan d'urbanisme. S'il y avait refus de la part de la M.R.C., la Commission nationale, alors, intervenait. Enfin, si une municipalité refusait d'agir, la M.R.C. avait des droits que lui confère la Loi.

Sans reprendre le processus d'adoption du schéma, la municipalité devait aussi se soumettre à un processus détaillé d'adoption de son plan d'urbanisme: avis, consultations, assemblées, etc. Notons que la municipalité peut constituer un comité consultatif d'urbanisme dont les fonctions se limitent à effectuer des études et à soumettre des recommandations.

Un dernier aspect à souligner concerne le pouvoir que se réserve le gouvernement en matière d'aménagement. Ce pouvoir s'exerce de deux façons: par intervention directe ou en décrétant des zones spéciales.

S'il veut intervenir sur le territoire, le ministre des Affaires municipales avise la M.R.C. et/ou la Commission nationale qui peut intervenir à la demande du Ministre. Advenant un refus quelconque, le gouvernement, par décret, suivi d'une consultation publique, tranche le litige sans autre procès. Le second moyen de contrôle que se réserve le gouvernement consiste à décréter toute partie du territoire du Québec « zone d'intervention spéciale », dans le but d'assurer la protection de sites pour des raisons d'ordre historique, culturel, scientifique, esthétique, récréatif ou écologique. Il peut s'agir aussi de zones où les ressources naturelles présentent un intérêt exceptionnel, ou encore de sites où doivent être effectués des travaux publics d'infrastructure, ou de cas d'urgence. Cependant, on prévoit toujours une consultation publique.

Tel est donc l'essentiel de la Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme du Québec. Bien qu'il aurait été possible de simplifier cette présentation, il est apparu souhaitable d'en préciser certains détails, quoique, il faut le souligner, il n'a pas été fait mention de la procédure liée aux modifications éventuelles du schéma. Peut-être aussi aurait-il fallu consacrer quelques paragraphes à la Loi sur la protection du territoire agricole qui, de toute évidence, constitue un préalable substantiel.

Quoi qu'il en soit, l'intention était de circonscrire à la fois le processus mis en branle, les structures responsables et les prérogatives gouvernementales. Partant de cette information, il est alors plus facile de discuter des conséquences en matière de développement touristique.

## Les aspects positifs et négatifs

Il était évident, il y a quelques années, que le développement régional se faisait spontanément, sans orientation, souvent au gré des promoteurs. L'élan ne pouvait pas se poursuivre sans risque. La rigueur de la Loi sur la protection du territoire agricole et le pouvoir décisionnel qu'on accorda à la commission responsable confirmaient l'urgent besoin d'une prise de position sans autre délai. À notre point de vue, il était temps de réagir et de fournir aux édiles municipaux et à l'ensemble du milieu agricole un moyen de reprendre son souffle et de freiner le gaspillage du sol. D'ailleurs, cette loi a été bien accueillie en dépit de quelques articles un peu trop rigoureux. Ce premier pas étant franchi, il importait de rationaliser l'utilisation du territoire en imposant, par législation, la conception de schémas d'aménagement.

Fondamentalement, l'intention est non seulement louable mais vitale. Il s'agit d'une prise de conscience qui dépasse les limites municipales et incite les décideurs à intégrer leurs orientations à l'échelle régionale. Sans doute, une telle réflexion autour d'une table devrait éviter la dilapidation, sinon la duplication de projets. Aussi, la concertation commune des efforts permet de valoriser certains sites en leur donnant l'envergure nécessaire.

Outre l'aspect de l'aménagement du territoire, la présence d'une structure régionale autorise un élargissement de ses compétences, selon la volonté régionale exprimée. Le conseil d'une municipalité régionale de comté peut décider, à la majorité des deux tiers des voix de ses membres, de prendre en charge une autre compétence locale. Cette prérogative donne un pouvoir important à la M.R.C. au point qu'il y a un risque d'abus de pouvoir. Le gouvernement a compris cette ouverture et énumère limitativement, dans le projet de loi 12 de décembre 1980, les seuls secteurs où elle pourra étendre sa juridiction: l'évaluation foncière, l'exécution de travaux de construction

et l'exploitation d'égouts, d'aqueducs, d'usines de traitement d'eau, d'un système de gestion des déchets. Bien entendu, elle conserve toujours la fonction pour laquelle elle a été créée, l'aménagement du territoire.

Le tourisme, demeurant un aspect fondamental de l'aménagement, trouvera dans la M.R.C., souhaitons-le, un terrain d'entente où la concertation devrait produire des résultats intéressants. Bien que le mot concertation ou concensus soit à la mode au Québec présentement, il faudra sans doute que l'intention dépasse l'entendement et s'exprime par des décisions judicieuses et des gestes concrets. En termes touristiques, ceci devrait s'exprimer par une orientation résolument axée sur le développement de produits intégrés, localement déterminés et régionalement complémentaires. La politique archaïque de donner un peu à tous pour finalement contenter personne doit être dorénavant révoquée. Sans aucun doute, dans la perspective d'un développement touristique équilibré, le gouvernement devrait, sans délai, se prévaloir des pouvoirs d'intervention que lui confère la Loi.

Il s'agit là d'ailleurs d'un autre aspect positif de la Loi à l'égard du développement touristique. La détermination de « zones d'intervention spéciale » peut paraître austère et rigoriste aux yeux de bien des intervenants, et avec raison d'ailleurs. Cependant, il faut être beaucoup plus clairvoyant que nous l'avons été jusqu'ici en matière touristique. Trop peu de M.R.C., trop peu de conseils municipaux et trop peu d'associations touristiques ont prouvé, jusqu'ici, une compétence en matière de développement touristique. Sans doute, tout événement touristique, tout festival mettant en valeur la panoplie de légumes ou de fruits, tout projet, parc, belvédère, camping, etc. peut contribuer à l'industrie touristique. Mais pris isolément, cas par cas, morceau par morceau, comme on l'a fait, il ne peut que donner les résultats qu'on connaît. Or, avouons-le en toute franchise, l'approche rigoureuse s'impose en matière touristique, sans quoi la lumière risque de s'éteindre au bout du tunnel.

Tous les outils sont disponibles, il s'agit de les remettre entre les mains de techniciens avertis. En somme, pour la première fois au Québec, la totalité du territoire est protégée par une loi (Loi sur la protection du territoire agricole) ; pour la première fois, nous disposons d'une loi sur l'aménagement et, par surcroît, nous avons aussi une loi sur l'aide au développement touristique. Non seulement le territoire est sous contrôle mais aussi les moyens sont disponibles. Malgré tout, les risques demeurent substantiels. Voyons pourquoi.

Un des premiers aspects inquiétants de la Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme réside sans doute dans les structures. On a voulu mettre l'emphase, dans cette loi, sur la cohérence logique et sur un certain formalisme ; il aurait été sans doute possible, et même plus facile, d'être tout

aussi prudent sans pour autant « s'enfarger » dans des structures aussi compliquées pour l'ensemble des contribuables. Ces malheureux se sentiront encore plus démunis vis-à-vis de cet échafaudage et il serait étonnant qu'ils sortent de leur retranchement pour intervenir en matière d'aménagement du territoire. Déjà embourbés dans les mécanismes réglementaires, les subtilités légales, les démonstrations techniques, on leur flanque en plein visage des corps sans âme dont l'impersonnalité se réfugie derrière des sigles tout aussi filandreux (M.R.C. — O.D.R.Q. — M.A.M. — A.T.R...). Et pourtant, c'est dans leurs poches, au nom du collectivisme, qu'on viendra puiser avec ingénuité les deniers nécessaires à la réalisation des projets décidés quelque part dans la hiérarchie dénaturée de cette structure administrative.

Un autre point de vue exprimé par Divay et Léveillée porte également à réfléchir: « [...] la Loi 125, même si elle est intitulée Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme, n'est guère une loi d'aménagement. Elle règle de manière formelle les relations entre le palier central et le palier local dans un domaine, l'urbanisme, que le provincial (gouvernement du Québec) n'ose intégrer directement dans sa juridiction (c'est un acquis); mais elle ne paraît pas devoir modifier les pratiques effectives d'aménagement qui continuent de dépendre de l'initiative provinciale. À ce point de vue, les schémas d'aménagement de comté risquent de n'être que de l'urbanisme cartographique s'ils ressemblent à leur équivalent actuel au niveau municipal: les plans directeurs d'urbanisme [...] ».

Plus loin, il ajoute qu' « au strict plan des pratiques locales d'urbanisme, la Loi 125 est largement superflue. Mais elle existe. Et sa juridiction n'est pas difficile à trouver, si du moins on ne la recherche pas dans son titre officiel. Son véritable objectif est d'ordre institutionnel [...] ».

Dans la réalité absolue, ne s'agit-il pas simplement d'une superposition de plans d'urbanisme individuels répondant aux règles, non définies, de conformité? La lecture de la Loi, pour celui qui se préoccupe de l'aménagement au sens véritable du terme, laisse un vide redoutable, tout au moins en matière touristique. Au-delà du pouvoir de contrôle que se réserve le gouvernement dans l'ensemble, chaque secteur, le tourisme en l'occurrence, se trouve cloisonné, à moins de manœuvrer à coups de décrets, ce qui n'est certes pas souhaitable. Est-ce à dire que, selon toute vraisemblance, nous aurons autant de produits touristiques distincts, ou plutôt similaires? Bien que pour certains la préoccupation touristique soit inexistante, il n'en demeure pas moins qu'un grand nombre aspirent déjà à développer ce secteur à l'échelle de son potentiel touristique toujours largement surévalué. La Loi, contrairement à ses attentes, amplifiera-t-elle une disharmonie touristique? Nous devons y songer.

Il faut bien saisir ici que la difficulté ne résulte pas nécessairement de la structure décisionnelle à plusieurs paliers, quoi qu'il s'agisse d'une lourde contrainte — le problème était d'ailleurs perceptible avant même l'existence de la Loi. Toute la réflexion gravite davantage autour des principes d'aménagement touristique adaptés au contexte québécois, et c'est en s'attardant à ceux-ci qu'on pourra, par la suite, les insérer dans un processus global d'aménagement du territoire. Au demeurant, la Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme est-elle là pour y rester? Quoi qu'il en soit, il vaut mieux repenser les concepts d'aménagement touristique dans ce nouveau contexte législatif. Tout compte fait, envisager des solutions pratiques apparaît souhaitable, tout en maximisant les avantages de la Loi.

## Chapitre 4

# Les techniques d'analyse

Puisqu'au cours de nos réflexions il sera question d'études de marché et de diverses analyses, il apparaît essentiel, ici, d'exposer quelques techniques que l'on utilise abondamment. Les notions qui seront définies se veulent simplement un guide de travail et, pour pousser plus avant, il est fortement suggéré de faire appel à des spécialistes en la matière.

Parmi les quelques techniques en question, nous en retiendrons quatre. Il s'agit des interviews de groupe « focus group », de la méthode Delphi, de la technique des sondages et des méthodes prévisionnelles de la demande. Nous présenterons en outre, en annexe, quelques éléments de la théorie de l'échantillonnage.

## L'interview de groupe

L'interview de groupe a pour objectif de « tirer au clair ce qu'éprouvent en commun les participants en regard d'un problème proposé, qui les concerne et les intéresse au même titre, même s'ils n'ont jamais eu l'occasion d'y réfléchir ensemble jusqu'ici[1] ».

1. Muchielli, *L'interview de groupe*, 1968.

Il s'agit donc d'une méthode de sondage qui, à travers et au-delà des expressions individuelles, permet de faire ressortir le vécu du groupe. Il importe, de toute évidence, que le thème de l'interview concerne directement l'existence du groupe.

La conduite de la discussion par un animateur exige une grande dextérité et sa tâche consiste à faire en sorte que le groupe discute sur le thème. Il doit faciliter les échanges sans intervenir sur le fond tout en faisant progresser la discussion vers l'approfondissement du problème. Des difficultés peuvent toutefois surgir:

- le groupe considère l'animateur comme un étranger qui ne se mêle pas de ce qui le regarde. Il peut y avoir réaction de défense et le groupe forme un bloc;
- un groupe empreint des mêmes idées et préoccupations peut se coaliser devant un animateur qui ne réussit pas à parler le même langage;
- même si le thème concerne et intéresse un groupe, les membres n'ont pas nécessairement réfléchi à leur vécu collectif. Il se peut que l'animateur ait des difficultés à relier la conscience du groupe à partir des réactions individuelles.

Bref, la réussite de l'entrevue dépend de l'habileté et de la technique de l'animateur. On ne peut pas s'improviser animateur sans une préparation adéquate, puisqu'il s'agit de saisir une réalité psychosociale qui fait partie du vécu du groupe et dont il est seul capable d'exprimer.

## L'enquête psychosociale

L'interview de groupe vise essentiellement à déterminer des valeurs qualitatives. Bien entendu, ce n'est pas par ce type de sondage qu'on pourra déterminer, par exemple, le nombre de touristes qui pourraient se rendre à l'île d'Anticosti. Cependant, on pourrait très bien analyser leurs réactions vis-à-vis de l'intérêt que représente l'île comme motif de déplacement. Là peut s'arrêter l'enquête; mais elle pourrait aussi se poursuivre par un sondage exhaustif auprès d'un marché, afin d'en déterminer les valeurs quantitatives recherchées. Dans ce dernier cas, il s'agit alors d'une étude de marché. Ainsi, l'interview de groupe peut servir à deux fins: comme préenquête ou comme enquête de motivation, ou d'évaluation. Voyons les nuances de chacune d'elles.

La préenquête permet de scruter les idées afin de préciser davantage les hypothèses qui seront, par le suite, évaluées sur le terrain. Sans tenter de se faire une opinion prématurée des résultats ultérieurs, il s'agit d'interviewer

des petits groupes appartenant à une population définie dont les personnes sont consentantes à collaborer. La discussion est conduite de manière non directive, centrée sur le thème à développer.

L'enquête de motivation ou d'évaluation, enquête complète en soi, a pour but, elle, de rechercher les mobiles d'ordre affectif qui déterminent le comportement humain. L'enquête de motivation se propose donc de comprendre le pourquoi des actions et des choix à partir de données irrationnelles qui sont du « vécu non réfléchi ».

On a fait allusion précédemment au professionnalisme de l'enquêteur en regard de certaines tensions que peut susciter l'interview de groupe. Il importe, à cette étape-ci, de discourir quelque peu sur la résolution de ces problèmes.

D'abord, mentionnons que les divergences d'opinions ne constituent pas un aspect négatif, mais facilitent au contraire l'expression et même l'affrontement des idées. L'animateur, dans ce cas, doit maintenir la spontanéité et même favoriser ce choc des idées. Par contre, il existe d'autres tensions qui inhibent la progression du groupe et certains signes peuvent être alors observés :

- manque d'intérêt ;
- mutisme et silence ;
- passage à des conversations de salon ;
- détour vers des sujets parallèles ou différents.

Ces tensions sont ordinairement causées par l'anxiété, l'insécurité ou même l'agressivité des participants qui s'exercent mutuellement, ou vis-à-vis de l'animateur. Il y a alors blocage et les participants refoulent l'expression de leurs réactions, pour finalement annuler toute participation.

Il existe un seul moyen d'en sortir : effectuer le diagnostic de la tension et en provoquer la prise de conscience par le groupe. C'est là un rôle crucial de l'animateur et certaines conditions doivent être respectées :

1) l'intervention ne doit pas être précoce ; tout le groupe doit éprouver la tension avant d'intervenir ;
2) par contre, l'animateur doit percevoir le plus tôt possible la tension et surveiller son évolution ;
3) traiter la tension exige du temps et si la pression du temps pèse sur la réunion, l'animateur ne peut pas alors intervenir.

Il est bon de souligner l'avantage de petits groupes qui favorisent la créativité et réduisent d'autant toute forme de tensions. Donc, l'animateur abandonne momentanément la poursuite des objectifs initiaux et met le groupe en situation d'interview sur le problème de la tension. Il évite lui-même de

faire l'analyse de la tension en incitant les participants à donner leur avis personnel sur les difficultés rencontrées. Une fois la tension élucidée, l'entrevue peut se poursuivre selon le cadre prévu.

## L'organisation d'une interview

Une première étape consiste à délimiter le choix du groupe. Ce peut être un groupe dit primaire (un village par exemple), ou un groupe artificiellement déterminé par un certain nombre de critères fixés par les impératifs de l'enquête, c'est-à-dire qui ont en commun certaines caractéristiques en rapport avec le problème de l'enquête.

Idéalement, le groupe devrait comprendre de cinq à dix individus, de préférence huit. Ceci suppose la possibilité d'avoir plusieurs groupes, selon les besoins de l'enquête. Pour la formation du groupe, il est souhaitable:

- de choisir le ou les groupes qui ont un rapport existentiel avec le thème de l'enquête;
- de respecter la représentativité de groupe à l'égard du groupe social visé;
- de rechercher un groupe homogène, de sorte que les membres se considèrent comme des égaux;
- d'éviter la présence de chefs par rapport à des subordonnés.

Il faut donc porter une attention particulière à la composition du groupe, même s'il est nécessaire de procéder, au préalable, à des rencontres individuelles directes, afin de connaître l'âge moyen, le sexe, la formation, l'occupation, le statut social, la personnalité.

Enfin, il est essentiel que l'animateur soit accepté du groupe, et c'est encore à lui de prendre les mesures qui s'imposent. Le groupe doit avoir confiance en lui et son approche doit donc être préparée, de là l'avantage de rencontrer les personnes concernées auparavant. À défaut de pouvoir discuter préalablement, il pourra se faire introduire parmi le groupe ou s'introduire lui-même en exposant le but de la rencontre ou encore en demandant d'une façon indirecte sa participation en tant qu'animateur. Quoi qu'il en soit, il est toujours souhaitable d'avoir un entretien préparatoire avec les participants.

## La poursuite de l'entrevue

La durée peut varier, mais il faut prévoir un minimum de 1 h 30 et un maximum de 3 h. La salle doit être confortable, tranquille, avec une table circulaire ou, tout au moins, permettant le face à face. La présence d'obser-

vateurs est à proscrire. Certaines salles d'entrevue possèdent une antichambre où les observateurs peuvent prendre place derrière une vitre à sens unique. Dans un tel cas, il convient d'en prévenir les participants, de même que dans celui où la conversation pourrait être enregistrée pour fins d'analyse seulement.

L'interviewer, qui supporte le groupe, doit être vigilant et présent au groupe — il lui faut établir et maintenir la spontanéité — et ne doit pas intervenir sur le fond. Sa vigilance agit à deux niveaux: sur ce qui se passe et sur ce qui se dit. Il suit la discussion, qui peut être banale, agressive, compromettante, détournée. Une correction s'impose alors. Pour maintenir la spontanéité, il doit éviter le face à face, les familiarités, l'ironie, les drôleries, la volubilité. Avant d'être spontané, le groupe doit « se dégeler » puis ensuite « se réchauffer ». D'autre part, l'interviewer n'émet aucune opinion personnelle, n'entame aucune discussion, ne porte pas de jugement, ne favorise aucune opinion, n'ajoute rien. Il faut bien comprendre ici que l'animateur ne demeure pas muet, mais ses interventions ne doivent en rien changer le sens des propos, à moins d'une déviation du sujet. Il existe diverses techniques d'intervention que peut adopter l'animateur. Examinons-les.

- La reformulation consiste à reprendre une opinion émise, sans rien ajouter. Cette reformulation peut être:
  - une répétition fidèle;
  - un résumé;
  - une reprise en d'autres termes;
  - une élucidation (développement).

Cette façon de procéder peut paraître superflue, mais elle présente divers avantages: l'accueil bienveillant d'une opinion, une remise en situation, un appel à l'écoute, susciter les interactions, actualiser les objectifs.

- Les synthèses peuvent être:
  - la synthèse d'une opinion (formulation);
  - la synthèse d'un point après plusieurs opinions;
  - la synthèse finale.

- La relance se formule par:
  - la question-test, par exemple « Quelqu'un peut-il préciser ce dont il s'agit? »
  - l'appel à l'un: interpellation non pressante mais directe;
  - l'appel à complément: « Nous venons de traiter tel aspect, pensez-vous qu'il y en ait d'autres? »
  - la question-écho: « Quelle est votre propre réponse à cette question? »

- ▼ la question-relais: renvoi d'une question à une autre;
- ▼ la question-rappel: remettre une question sur le tapis;
- ▼ la question-miroir: formuler sous forme de question un problème en instance.

Malgré toutes les précautions, il se présente parfois des moments difficiles. En voici quelques cas:

- ■ *un individu qui ne participe pas*: on peut l'interpeller sans hésiter, ou profiter d'une mimique ou d'un signe manifesté spontanément pour le faire;
- ■ *le bavard*: ordinairement, ceci incite une autre personne à prendre le leadership et l'interviewer peut laisser « flotter », sauf si cela nuit à la spontanéité. À la rigueur, l'interviewer peut conclure le discours, le résumer et donner la parole à un autre participant;
- ■ *un opposant systématique*: voilà une situation embarrassante. Selon le cas, l'animateur peut aborder le problème comme une simple tension dans le groupe. Ou encore faire le point et souligner le fait comme représentatif d'une opinion partagée, ou le groupe lui-même pourra s'interposer et exclure l'opposant;
- ■ *la question directe à l'interviewer*: répondre en expliquant de nouveau son rôle ou retourner la question au groupe.

Jusqu'ici, nous avons apporté quelques précisions sur l'interview de groupe, tout en étant conscient que le sujet n'a été simplement qu'effleuré. Il est toujours recommandé de confier cette tâche à des gens spécialisés qui disposent, à la fois, de l'expérience et des conditions matérielles requises ( salles d'entrevues, système audio-visuel ou d'enregistrement, etc.).

## La méthode Delphi

Cette méthode n'est pas nécessairement utilisée comme technique d'étude de marché. Cependant, elle peut servir, tout comme l'entrevue de groupe, à déterminer un certain nombre de variables. En somme, elle s'apparente à l'entrevue tout en présentant certaines nuances. Elle consiste à confondre la connaissance et l'opinion d'experts, pour aboutir à un concensus sur une éventualité quelconque. Elle est utilisée surtout dans le but de prévoir certains résultats futurs. Bien entendu, elle demeure une technique générale.

La nuance par rapport à l'entrevue de groupe tient du fait que les experts consultés le sont individuellement à partir, normalement, d'un questionnaire où aucune influence de groupe risque de modifier un point de vue. Il est nor-

mal, dans ce cas, que le tout se fasse anonymement et que plus d'un tour de consultation soit prévu, de façon à ce qu'une rétroaction aboutisse à un concensus final. Voici brièvement un aperçu de la procédure.

### Étape 1: identification des objectifs

Est-il besoin d'épiloguer sur cette étape? Elle est essentielle à toute démarche. Il s'agit de bien préciser les intentions afin que les experts consultés puissent répondre adéquatement aux attentes sans aucune ambiguïté.

### Étape 2: choix des experts

Il convient de préciser que le terme *experts* ne désigne pas nécessairement des académiciens de haut calibre. Il s'agit de personnes du métier; par exemple si la question touche au camping, un propriétaire averti constitue, à notre point de vue, un expert en la matière. Bref, il faut choisir des individus dont la connaissance et l'expérience correspondent aux sujets traités.

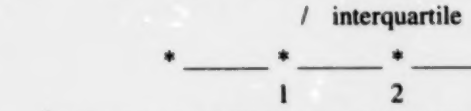
### Étape 3: 1re ronde du questionnaire

Le questionnaire doit être structuré de façon à cerner le problème et il doit également laisser à l'expert la possibilité d'exprimer librement son point de vue.

Préparer une analyse et un résumé de cette première ronde.

### Étape 4: 2e ronde

Faire parvenir aux experts la synthèse des résultats de la première ronde en retenant les données qui font partie de l'interquartile des réponses (interquartile: l'écart entre le premier et le troisième quartiles).




À nouveau, on demande aux spécialistes de prendre position et d'expliquer leurs motifs s'ils changent ou non d'avis.

### Étape 5: 3e ronde

Répéter le même processus qu'à l'étape 4.

### Étape 6: 4e ronde

Si nécessaire, donner une dernière possibilité aux experts de réviser leur position, toujours en ajoutant les résultats de la ronde précédente.

### Étape 7: les résultats

Préparer un rapport final en tenant compte des divergences de l'interquartile.

Cette méthode a ses forces et ses faiblesses. Elle peut être utile lorsqu'on ne peut pas, pour diverses raisons, employer une autre technique. Par contre, le choix des experts et leur disponibilité soulèvent parfois des difficultés. Aussi, le responsable du dossier peut largement influencer les résultats, soit par de mauvaises interprétations, soit par convictions personnelles. Enfin, le processus peut s'avérer long surtout si les réponses tardent. Afin de pallier certains inconvénients, il vaut mieux que le responsable puisse partager ses réflexions avec un autre partenaire, pour ainsi éviter les quelques problèmes d'interprétation.

## Le sondage

Le sondage constitue l'outil par excellence pour connaître un marché sous tous ses angles. Il existe de nombreux documents qui traitent de ces techniques, mais très peu sont consacrés au domaine touristique. Bien que les technicalités soient les mêmes pour toutes les sciences, il n'en demeure pas moins que le domaine touristique a aussi ses particularités.

Sans vouloir ici mettre au point une théorie complète des sondages en matière touristique, nous en fournirons toutefois l'essence. Pour notre part, nous sommes demeuré longtemps sceptique face aux sondages dans le domaine touristique, puisque l'on trouve de nombreuses données souvent contradictoires. À ce propos, il convient d'être prudent. La principale cause de ces contradictions est d'ordre terminologique et réside dans la définition des termes. Le seul mot *touriste*, en termes statistiques, prend un sens différent selon qu'une personne séjourne plus d'une nuit, deux nuits et plus, trois nuits et plus, etc. Dans d'autres cas, on distingue la personne résidante de la non résidante, alors que souvent on ignore cette distinction... et quoi encore.

Il est donc important, au départ d'une étude de marché, de bien définir le sujet étudié et d'élaborer le sondage en fonction des critères qui définissent le sujet en question. Par ailleurs, il existe certaines théories de base qu'il n'est peut-être pas nécessaire de connaître mais qui, cependant, expliquent ou tout au moins éclairent bien des aspects. Elles sont présentées en annexe du chapitre. Il s'agit de définitions de quelques termes statistiques, de probabilités et de notions de base relatives à la construction d'un échantillon. Cependant, dans la mesure du possible, nous avons essayé d'être le plus explicite possible afin d'éviter de recourir à l'annexe en question. Enfin, il serait avan-

tageux de posséder déjà quelques notions statistiques afin de mieux saisir le sens de la technique dans son ensemble.

## Le sondage touristique

Est-il besoin de rappeler qu'un sondage consiste à analyser une population à partir d'un échantillon tiré au hasard et représentant la population entière. On assume alors que les paramètres de l'échantillon sont à peu près les mêmes que ceux de la population étudiée et que, par conséquent, les caractéristiques que nous fournit cet échantillon sont transposées à l'ensemble de la population.

Quand on parle de « population » ou « d'univers » dans le domaine touristique, ce peut être aussi bien une nation entière comme une localité ou encore un groupe particulier d'individus; bref, l'univers est varié et fonction des objectifs de l'étude. Ordinairement, l'étude de marché touristique comporte soit la population d'une région ou d'un État, ou des segments de marché.

Ceci étant posé, on peut maintenant s'attarder sur chacune des étapes que comporte un sondage. Ces principales étapes sont:

1) les conditions du sondage
   la population, l'objet de l'étude, la base du sondage, l'information recherchée, le degré de précision, les caractéristiques de l'unité de sondage;
2) l'échantillon
   en tenant compte du temps et du budget disponibles; la taille, le type, la période...;
3) la méthode de collecte
   par entrevues directes, téléphoniques, ou par la poste...;
4) le questionnaire;
5) le dépouillement des résultats et leur analyse.

Sans pousser trop loin le détail, il importe d'examiner chacune de ces étapes.

### *Les conditions du sondage*

Il va sans dire que les conditions du sondage diffèrent pour chaque cas, étant donné les innombrables variables qui modifient la situation. Il est donc essentiel, dans les circonstances, de bien préparer un plan de sondage. Ce dernier comprend, au moins, les aspects suivants: les objectifs du sondage,

la population étudiée, la période de réalisation, la technique d'enquête et l'échantillon. Voyons d'abord ces trois premiers aspects.

## Les objectifs du sondage

Il est bien normal de préciser ce que l'on recherche au départ. Cependant, il faut insister sur le fait que, trop souvent, on cherche à tout connaître dans un seul sondage et dans ce cas, on a tendance à élaborer une enquête lourde et difficile à mener. Nous avons tout avantage à s'en tenir à l'essentiel et à éviter de raffiner inutilement la recherche au point de créer des biais importants. La plupart du temps, les études de marché, dans le domaine touristique, n'exigent pas une précision poussée, d'autant plus que le comportement des touristes est largement tributaire d'innombrables variables.

Donc s'en tenir à l'information désirée, en ayant soin, au préalable, de réaliser une analyse documentaire au cas où l'information recherchée serait partiellement ou totalement disponible.

## La population étudiée

Tout comme les objectifs, la population visée doit être rigoureusement et totalement définie. Cette population forme la base du sondage, laquelle est ordinairement constituée par une liste (annuaire téléphonique), par un fichier (clients d'hôtels) ou toute autre forme de support. Cependant, il est souvent difficile de pouvoir miser sur une base de sondage sûre et complète. Dans de telles circonstances, on doit utiliser la méthode de sondage non probabiliste, comme on le verra plus loin.

La population est formée par des éléments, les touristes entre autres, qui constituent les unités de sondage. Cette population, ou l'ensemble des unités de sondage, est définie selon les termes suivants (en matière touristique tout au moins):

a) comme individu;
b) comme contenu;
c) comme lieu ou territoire;
d) comme période de temps.

Ainsi, une population étudiée peut être, par exemple, a) toutes les personnes de 15 ans et plus, b) les membres d'un groupe de voyage, c) les citoyens du Québec, d) ayant fait un voyage en 1986. On peut imaginer d'autres critères, mais il est préférable de s'en tenir à un maximum (quatre est déjà un maximum). Supposons un autre exemple où la population peut représenter les individus de 18 ans et plus, ayant fait un voyage de trois jours et plus, au cours des trois dernières années, à l'extérieur du Québec.

Déjà, avec une telle description, on peut comprendre que la population devient relativement limitée et que pour atteindre 1 000 individus appartenant à cette catégorie de touristes, il faudra possiblement contacter 5 000 à 6 000 personnes. Ainsi, il est important de se donner un cadre de référence adapté aux besoins de l'enquête, sans toutefois s'imposer des contraintes statistiques coûteuses.

### La période d'enquête

Le moment où réaliser l'enquête apparaît aussi déterminant et il est fonction de l'objectif visé. Par exemple, une étude de marché qui cherche à analyser le comportement des touristes doit se réaliser, de préférence, à la fin d'une saison touristique (activités hivernales, estivales...). À ce moment, le souvenir est encore frais en mémoire. S'il s'agit d'une étude sur les habitudes de voyages en général, la période est moins rigide, les intentions de voyages étant mieux déterminées avant la saison touristique. En somme, une étude de marché ne peut être conduite sans tenir compte de la période de réalisation puisque, selon le moment de l'enquête, l'attitude du répondant peut être différente.

Parmi les conditions du sondage, il est normal de retenir un échéancier et de s'adjoindre un spécialiste en la matière. Ce dernier doit s'assurer de la validité des résultats et structurer le travail de façon à respecter les règles régissant ce genre d'enquête. Un des éléments importants responsables de l'exactitude des résultats est, sans équivoque, « l'échantillon représentatif ».

## L'échantillonnage

Un échantillon n'est vraiment représentatif que s'il est tiré au hasard d'une liste, d'un fichier ou d'un autre support, et où tous ont autant de chances d'être choisis. Cette méthode probabiliste (où tous les éléments de la population ont la même chance de faire partie de l'échantillon) n'est pas toujours possible. Dans ce cas, on aura alors recours à la méthode non probabiliste.

Avant de parler d'échantillon comme tel, arrêtons-nous quelques instants sur ces deux méthodes.

Parmi les sondages probabilistes, on en distingue quatre :

a) la méthode simple ;
b) la stratification ;
c) le tirage en grappes ;
d) le sondage à plusieurs degrés.

La méthode simple est précisément celle où chaque élément a la possibilité de figurer dans l'échantillon. Les tables de nombres aléatoires sont utiles dans de tels cas.

La stratification consiste à diviser la population en strates homogènes, dont les critères dépendent des objectifs visés.

Le tirage en grappes s'effectue à partir d'un ensemble constitué par un certain nombre d'éléments de la population, par exemple une zone géographique, un groupe d'immeubles... Il faut respecter l'homogénéité des grappes et considérer tous les membres de la grappe.

Dans le sondage à plusieurs degrés, on retiendra, par exemple dans une ville, un quartier sur quatre, puis à partir des quartiers, un bloc sur huit, à l'intérieur desquels on choisit, en troisième étape, un appartement sur dix.

$1/4 \times 1/8 \times 1/10 = 1/320$, soit une famille sur 320 est alors choisie dans l'échantillon.

D'autre part, parmi les sondages non probabilistes, on distingue:

a) le tirage systématique;
b) les sondages intentionnels;
c) les sondages par quotas.

Le tirage systématique consiste à choisir, dans la base de sondage, les éléments de l'échantillon selon des intervalles définis à l'avance, par exemple un élément sur dix ou sur vingt...

Dans les sondages intentionnels, l'enquêteur choisit personnellement les éléments de la population. Cette méthode présente des risques dans le domaine du tourisme et doit être utilisée avec grand soin.

Dans les sondages par quotas, l'enquêteur sélectionne les éléments selon des consignes préétablies.

Bref, bien que les sondages non probabilistes soient moins onéreux, il est difficile, voire même impossible, de mesurer statistiquement la précision des résultats. Il convient donc de les utiliser qu'en dernier essor. Pour notre part, nous avons toujours utilisé les deux premières méthodes, soit la méthode simple et la stratification. Rarement, dans le domaine du tourisme, il est nécessaire de procéder autrement.

Une fois la méthode choisie, il convient alors de procéder à la détermination de la taille de l'échantillon.

## La taille de l'échantillon

Certains principes doivent d'abord être rappelés:

- la précision des résultats augmente avec la taille de l'échantillon;
- cette précision est fonction du carré de la taille de l'échantillon (doubler la précision exige de quadrupler l'échantillon);
- selon le degré de précision recherché, il est possible de déterminer la taille de l'échantillon;
- la taille de l'échantillon est indépendante de celle de la population.

Ceci étant dit, voyons maintenant comment calculer la taille de l'échantillon dans le cas d'un échantillonnage aléatoire simple.

Dans un tel cas, lorsque la taille de l'échantillon est suffisante, on suppose qu'il s'agit d'une distribution normale, que la moyenne correspond à celle de la population et que:

formule 1:

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

$\sigma_{\bar{x}}$: l'écart type de la moyenne de l'échantillon
$\sigma$ : l'écart type de la moyenne de la population
n : taille de l'échantillon

Puisqu'on admet que le $\sigma_{\bar{x}}$ de la population est égal à celui de l'échantillon $\sigma$, on peut écrire que l'écart type estimé de l'échantillon sera

formule 2:

$$S_{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{n}}$$

Bref, l'équation est la même, sauf que le symbole $\sigma$ est remplacé par S. Par convention, on considère que les lettres grecques représentent les paramètres de la population alors que les lettres latines évoquent celles de l'échantillon.

À l'aide de cette dernière formule, il est possible de calculer un intervalle de confiance, c'est-à-dire dans quelle limite la moyenne peut se situer en tenant compte d'un certain niveau de certitude. La formule est la suivante:

formule 3:

$$\bar{X} \pm Z_{\alpha} \times \frac{S}{\sqrt{n}}$$

dans ce cas,

$\overline{X}$ : la moyenne estimée par l'échantillonnage

$Z_\alpha$ : constante (surface sous la courbe normale) selon le niveau de confiance désiré

$\frac{S}{\sqrt{n}}$ : écart type de la moyenne estimée par l'échantillonnage

La constante $Z_\alpha$ est tirée de la notion de courbe normale telle qu'on l'explique en annexe du présent chapitre. Ordinairement, on utilise un intervalle de confiance de 95 % (1,96), autrement dit, nous sommes certains à 95 % que la vraie moyenne s'y trouvera. Ainsi, cet intervalle de confiance est donné par:

formule 4:

$$\overline{X} + 1{,}96 \times \frac{S}{\sqrt{n}}$$

Supposons un échantillon de 400 personnes dans une localité, que celles-ci prennent en moyenne 10 jours de vacances annuellement et que l'écart type est de 3 jours. L'intervalle de confiance à 95 % pour la vraie moyenne transposée sur la population sera:

$$10 \pm 1{,}96 \times \frac{3}{\sqrt{400}} = 10 \pm 0{,}28$$

Ceci veut dire que la vraie moyenne de jours de vacances de la population a 95 chances sur 100 de se situer entre 9,7 jours et 10,3 jours. Ainsi, c'est à partir de la formule 4 qu'on pourra déterminer la taille d'un échantillon en tenant compte de l'intervalle de confiance désiré. Cependant, on ne connaît pas nécessairement l'écart type de la population étudiée. Perrin, Chéron et Zincs suggèrent quelques façons d'estimer cette variable, soit:

- à partir d'un échantillon-pilote préliminaire;
- à partir des valeurs extrêmes des observations dans la population, en diviser l'étendue par 6. (Pourquoi 6? Parce que 3 écarts types de chaque côté de la moyenne couvrent toute l'étendue de la distribution.)

Dans l'exemple précédent, les extrêmes oscillent entre 0 jour et 20 jours de vacances; en divisant l'étendue par 6, on obtient:

$$\frac{20\text{-}0}{6} = 3{,}3$$

Ceci étant dit, prenons l'exemple précédent, à l'inverse, pour finalement déterminer la taille de l'échantillon. Autrement dit, quelle devrait être l'importance de l'échantillon avec un niveau de confiance de 95 %, une précision recherchée de ± 1, avec des extrêmes estimés à 0 et 25 jours de vacances annuellement?

$$\bar{X} \pm Z_{\alpha} \times \frac{S}{\sqrt{n}}$$

précision recherchée $\bar{X} \pm 1$

écart type estimé $\dfrac{25 - 0}{6} = 4{,}1$ ou $4{,}0$

ainsi, la taille de l'échantillon sera (T):

$$T = Z_{\alpha} \times \frac{S}{\sqrt{n}}$$

$$T = 1{,}96 \times \frac{4}{\sqrt{n}} = 1$$

$$n = 1{,}96 \times 4$$
$$n = (1{,}96 \times 4)^2$$
$$n = 64 \text{ (arrondi)}$$

Ainsi, l'échantillon devra être, dans le cas présent, de 64. Soulignons que pour toute forme d'enquête relative aux touristes, l'échantillon ne devrait jamais être inférieur à 100. Or, pour obtenir 100 réponses complétées, il faut au moins contacter plus de candidats que prévu, selon les circonstances.

L'importance de l'échantillon n'a rien à voir avec celle de la population. À titre d'illustration, au Québec, sur une population de six millions d'individus, un sondage aléatoire simple sur les habitudes de voyages exige un échantillon de 1 000 à 1 500 personnes. Qui plus est, les données peuvent être ventilées au niveau des régions touristiques (18 régions).

Dans son « Handbook of Procedures », Goeldner suggère un échantillon de 400 répondants pour une étude de marché du skieur. Par contre, s'il faut ventiler au point de déterminer avec une certaine fiabilité l'ensemble des données (ex. : l'origine par États américains), il faudra alors songer à un échantillon de 1 000 personnes et plus. Dans le cas d'un sondage par correspondance, il recommande 800 envois pour un retour de 400. Cependant, il est toujours difficile de prévoir les résultats d'une enquête par correspondance puisque plusieurs facteurs influencent la personne enquêtée. Par exemple,

au cours d'un sondage semblable auprès de marchés américains, canadiens et du Royaume-Uni, pour le compte du gouvernement des Bermudes (1985), nous avions estimé un retour de 18 % des 2 500 envois, alors que nous avions reçu plus de 57 % des questionnaires en moins de quelques semaines, dont 60 seulement ont dû être rejetés. En d'autres circonstances, les résultats auraient pu tout aussi bien être en deçà de notre objectif.

Pour poursuivre nos observations sur la taille de l'échantillon, il convient d'examiner une autre façon de la déterminer lorsqu'on utilise, notamment, l'estimation d'une proportion. Procédons par un exemple : on cherche à déterminer le pourcentage de personnes qui désirent faire un voyage à un endroit donné. Normalement, un certain nombre d'individus sont peu ou très intéressés, alors qu'en général, un bon nombre le sont. Autrement dit, la proportion suit à peu près une distribution normale ; dans un tel cas, l'intervalle de confiance est donné par la formule suivante :

$$p \pm Z_\alpha \sqrt{\frac{p\,(1 - p)}{n}}$$

Imaginons un cas où dans une région donnée, 25 % des gens se disent intéressés par le voyage et que le seuil de confiance se situe à 95 % ; ainsi,

$p = 25\,\%$
$Z_\alpha = 1{,}96$
$n$ = est à déterminer

On aura alors :

$$25 \pm 1{,}96 \sqrt{\frac{25\,(1 - 25)}{n}}$$

en supposant que $n = 200$ individus (échantillon), on obtiendra :

$$25 \pm 1{,}96 \sqrt{\frac{(25)\,(75)}{200}}$$

$$25\,\% \pm 6$$

Ceci signifie qu'avec une certitude à 95 %, l'ensemble de la population est intéressée au voyage en question, dans la proportion comprise entre 19,0 % et 31,0 %.

Procédons maintenant à l'inverse. Si l'on veut obtenir la taille d'un échantillon avec une précision de 3 %, par exemple, toujours avec un intervalle de confiance à 95 %, on aura alors :

$$3\,\% = 1{,}96\sqrt{\frac{P(1-P)}{n}}$$

$$\sqrt{n} = \frac{1{,}96\sqrt{(25)(75)}}{3}$$

$$n = \frac{1{,}96\sqrt{1\,875}}{3}$$

$$n = \frac{1{,}96 \times 43{,}3}{3}$$

$$n = (28{,}28)^2$$

$$n = 799{,}7 \simeq 800$$

Donc, pour respecter les conditions envisagées, l'échantillon devra être de 800 individus.

Il se peut fort bien qu'on n'ait aucune idée de la proportion de personnes favorables. Dans ce cas, Zincs et ses collègues suggèrent de retenir la proportion qui donne le plus grand produit, c'est-à-dire 50 %/50 %. Ainsi, l'exemple précédent serait:

$$3\,\% = 1{,}96\sqrt{\frac{(50)(50)}{n}}$$

$$\sqrt{n} = \frac{1{,}96 \times 50}{3}$$

$$n = 1\,066$$

On remarque ici que, pour une précision de 3 % au lieu de 6 %, l'échantillon augmente de 200 à 800 individus. Vaut-il le coût de quadrupler l'échantillon pour une précision accrue de 2 %? Sans doute que non.

Une fois l'échantillonnage établi, il faut, bien sûr, contacter les individus qui auront été tirés au sort: c'est la collecte des données.

## La collecte des données

Il existe plusieurs façons de recueillir les données. On peut cependant s'en tenir aux trois moyens les plus traditionnels qui, d'ailleurs, conviennent parfaitement au secteur tourisme, soit l'interview directe, par téléphone et par correspondance. On présume ici que dans chaque cas, on utilise un questionnaire préparé d'avance dont on verra plus loin les technicalités.

### *L'interview directe*

Elle peut être réalisée à domicile, dans la rue, dans une gare, etc. Bref, selon les circonstances et les objectifs de l'enquête, le lieu des entrevues peut donc varier. Il est certain qu'une entrevue à domicile, dans un monte-pente de ski ou sur la rue suppose une approche différente. Il convient alors de bien structurer l'entrevue en fonction du lieu et des conditions de réalisation.

Peu importe les circonstances, dans l'entrevue directe, il faut que le questionnaire soit bien rempli et avec des réponses valables. L'enquêteur doit, d'emblée, créer une atmosphère favorable et, dès le départ, lever rapidement toute ambiguïté quant à la nature de l'entretien : « Je suis chargé par la Société Sondage inc. de mener une enquête sur les habitudes de voyages des touristes et j'aimerais vous poser quelques questions à ce sujet. » Cordialité, vivacité et dynamisme sont les qualités d'un bon enquêteur.

Dans le domaine du tourisme, l'interview directe est difficilement utilisable pour une étude de marché couvrant un État ou une région. On l'emploie davantage lors d'une enquête spécifique pour étudier un événement quelconque ou une activité récréative : ski, plage, festival.

L'enquête sur la rue se prête mal à un échantillon probabiliste, à moins de tirer au sort l'ensemble des rues d'une localité, et encore. Aussi, il y a risque de biais puisque les personnes qui circulent peuvent correspondre à certaines caractéristiques particulières : les ouvriers allant à leur travail, des étudiants se rendant à l'école... Aussi, on suggère de poursuivre les entrevues dans un sens et dans l'autre de la circulation. On sait également qu'il n'est pas facile d'interrompre quelqu'un sur la rue et d'obtenir qu'il accepte de consacrer quelques minutes à une interview. Il convient alors d'aborder les gens de façon à ce qu'ils devinent les intentions de l'enquêteur : aborder la personne de loin en tenant ostensiblement à la main questionnaires et crayon, à l'abri de la foule, du vent ou de la pluie.

L'échantillon dans la rue risque de ne pas respecter la règle générale puisque toute la population ne peut pas être représentée. Il manque ceux qui circulent en auto, en autobus ou métro, les malades, les personnes âgées qui sortent peu, etc.

En somme, l'interview directe présente des inconvénients mais aussi des avantages. Il convient alors de soupeser l'un et l'autre et d'opter pour la technique qui correspond le mieux aux objectifs visés.

### *L'entrevue téléphonique*

L'enquête par téléphone est pratique en autant que l'échantillon demeure représentatif. Autrement dit, on suppose que toute résidence possède un appareil

téléphonique, bien qu'un certain nombre ait un numéro confidentiel. Par l'entremise de firmes spécialisées dans ce domaine, les numéros de téléphone sont parfois générés par ordinateur, en ayant pour base les trois premiers chiffres désignant des régions. De cette façon, tous les numéros ont la même chance d'être tirés au sort. On comprendra cependant la surprise d'un détenteur d'un numéro confidentiel qui reçoit un appel d'une firme de sondage ; il importe alors d'expliquer le tirage des numéros par ordinateur.

Le téléphone permet d'atteindre à peu de frais et à toute heure (normale) tout individu d'un État, à quelques exceptions près. Cependant, le questionnaire doit être bref, concis et sérieux. Il faut éviter que l'interlocuteur, au bout du fil, croit qu'il a affaire à un farceur. Aussi, la personne recherchée n'est pas nécessairement disponible, et il faut parfois effectuer plusieurs appels, pour toutes sortes de raisons : absence, occupé, en voyage, etc.

### *L'enquête par correspondance*

Le sondage par correspondance élimine toute forme de contact direct, que ce soit la voix au téléphone ou un échange verbal face à face. Le répondant est seul devant un questionnaire qu'il doit remplir selon les informations qu'on a bien voulu lui fournir. Il existe donc, dans ce cas, une approche spéciale si l'on veut que les gens répondent. On y reviendra à la section « questionnaire ».

Cette méthode exige, bien entendu, le nom ou, tout au moins, l'adresse du destinataire. On doit donc disposer d'une liste d'adresses à partir de fichiers, d'annuaires... où tout individu a la chance d'être choisi au sort. Par ce moyen, il est possible de réaliser un sondage dispersé, comme celui par téléphone, tout en permettant au répondant d'y répondre en toute liberté, de façon anonyme. Pour qu'il sente vraiment cette liberté, il faut éviter toute forme de supercherie permettant de découvrir son identité. On évitera ainsi les questionnaires numérotés ou tout autre moyen d'identification. D'ailleurs, la lecture optique peut facilement permettre cette identification, mais on se fera un devoir strict de respecter l'identité de quiconque. Seul le contrôle des envois et le rappel permettent l'utilisation d'une identification. Enfin, l'enquête par correspondance facilite la présentation de questionnaires plus longs, sans toutefois abuser. On suggère d'utiliser l'impression recto-verso afin d'éviter de donner l'illusion d'un questionnaire volumineux.

L'inconvénient majeur de l'enquête par correspondance est l'incertitude de la représentativité, alors qu'une partie des destinataires peuvent être plus enclins à répondre. Aussi, on ne peut pas présumer du nombre de réponses d'autant plus que les envois risquent de s'échelonner sur une longue période. Pour obtenir l'échantillon recherché, il faut alors multiplier le nombre d'envois

pouvant atteindre jusqu'à cinq fois l'échantillon (ex. : pour 1 000 questionnaires, 5 000 envois initiaux, soit un taux de réponses de 20 %).

Telles sont sommairement exposées les principales techniques de collecte d'information utilisées en général dans le domaine touristique. Pour plus de détails, il serait bon de consulter les ouvrages concernant ces techniques. Bien que rares soient ceux spécifiquement consacrés au tourisme, il n'en demeure pas moins que les méthodes demeurent universelles. Il s'agit de les adapter au contexte touristique et surtout d'éviter l'amateurisme à cet égard.

## Le questionnaire

Nous nous contenterons ici de résumer les principaux principes d'un questionnaire bien élaboré.

La plupart du temps, dans le domaine du tourisme, on réalise trois types d'enquête, soit des enquêtes sur :

- les habitudes de voyages ou de vacances ;
- les intentions de voyages ou de vacances ;
- les motivations de voyages ou de vacances.

Dans le cas des habitudes de voyages, on fait appel à des aspects précis. Il convient alors de préparer un questionnaire se rapportant à un voyage précis (ordinairement le dernier) et non à l'ensemble des voyages en général. L'enquêteur fait appel à la mémoire du répondant, qui souvent peut lui faire défaut. Il importe donc d'éviter un recul trop éloigné dans le temps.

Les enquêtes portant sur les intentions de voyages sont plus délicates puisque, souvent, l'intention exprimée n'est pas nécessairement réalisée. Cependant, par mesure de prudence, il vaut mieux considérer les intentions comme un indicateur plutôt qu'une valeur précise. Par contre, lorsqu'on évalue un produit déterminé, comme une zone de destination, et que, par surcroît, on est en mesure d'en préciser les contraintes, telles que la distance à parcourir, les coûts, etc., déjà la personne interviewée peut manifester ses intentions d'une façon plus formelle. À titre d'illustration, au cours d'une étude de marché auprès des Québécois, environ 800 000 individus pouvaient être intéressés à un voyage à l'île d'Anticosti. En poussant l'analyse plus loin, c'est-à-dire en tenant compte des contraintes d'accessibilité, il ne restait plus que quelques milliers de personnes vraiment intéressées au voyage proposé.

Les études de motivation s'apparentent davantage à celles orientées sur les habitudes de voyages. Toutefois, l'explication des motifs n'est pas nécessairement réelle. Par snobisme, on n'avouera pas vouloir fréquenter telle station touristique pour laisser croire que l'on adopte un endroit plus luxueux.

Afin de contourner cette difficulté, la question peut mettre en cause d'autres personnes. Par exemple, on peut demander au répondant : « Selon vous, pour quelles raisons certains individus ne fréquentent-ils pas telle station ? » Il s'agit là d'un exemple qui veut simplement souligner que la préparation du questionnaire doit être poursuivie avec un soin particulier et soumis à un prétest.

Ce prétest sert uniquement à évaluer l'instrument qu'on s'apprête à utiliser. On suggère fortement que cet exercice soit effectué par interview, même s'il s'agit d'un sondage par correspondance. Aussi, il convient de procéder au prétest auprès d'individus qui répondent aux caractéristiques de la population étudiée. Ordinairement, 10 à 20 entrevues suffisent. Au terme de cet essai, on doit être en mesure de compléter le questionnaire de façon à ce que le vocabulaire soit clair et précis, que la forme des questions élimine toute confusion, que l'ordre des questions soit progressif, que la présentation soit compréhensible.

Ceci étant dit, voyons maintenant les différents types de questions qu'on utilise habituellement dans un sondage auprès des touristes. Nous retiendrons trois types : la question-filtre, la question ouverte et la question fermée.

- La question-filtre est pratique en ce qui concerne les études sur les habitudes de voyages. Elle permet d'éliminer ceux qui ne sont pas en mesure de répondre au questionnaire. Donnons un exemple classique : « Au cours des trois dernières années, avez-vous fait un voyage à l'extérieur de votre État/province/pays ? » Si la réponse est non, l'interview se termine, à moins qu'on veuille pousser l'investigation davantage en demandant : « Pourquoi ? » À la réponse oui, l'interview se poursuit ou encore se terminera plus loin si d'autres variables viennent rétrécir l'enquête (ex. : voyage de trois nuits et plus, oui ou non).

- La question ouverte permet au répondant de fournir une réponse librement, et de la formuler à sa guise.

- La question fermée, au contraire, donne un choix possible au répondant parmi un certain nombre de possibilités.

  Combien de nuitées comporte votre dernier voyage

  | | |
  |---|---|
  | 0 | ☐ |
  | 1 à 3 | ☐ |
  | 4 à 6 | ☐ |
  | 6 à 8 | ☐ |
  | 8 et + | ☐ |

  La question fermée facilite le traitement, mais elle demeure par contre limitative surtout si elle touche le comportement d'un individu. En posant la question suivante : « Pourquoi avez-vous choisi le Québec

comme lieu de vacances ? », plusieurs raisons sont possibles et si l'on donne un choix parmi une dizaine de possibilités, peut-être que les résultats seront faussés. Parfois on ajoute un choix indéterminé en inscrivant « autres ». Il ne faudra pas se surprendre si 40 à 50 % des personnes interrogées répondent parfois d'une façon indéterminée. Par prudence, il est souhaitable d'être plus précis et inscrire : autres □ préciser .....

En revanche, la question ouverte élimine ce biais, elle encourage la spontanéité et la diversité, mais complique le traitement des données d'autant plus que l'information ne peut être relativisée.

En terminant cette section, ajoutons quelques aspects qu'il convient de retenir dans la préparation du questionnaire, et qui permettront de diminuer les biais dans les réponses. Ces biais sont d'ailleurs suscités souvent par une réaction psychologique de la personne interviewée en regard de la formulation des questions ou de l'attitude de l'enquêteur, dans le cas d'entrevues directes.

- La réaction de prestige : particulièrement dans le domaine du voyage, le répondant peut avoir tendance à en « mettre plus » que la réalité, ou à déterminer son choix en minimisant les contraintes qui l'ont précisément forcé à faire ce choix.

  Par exemple, la question suivante peut susciter certains biais :

  « Pouvez-vous nous indiquer les raisons qui vous ont empêché de prendre des vacances au cours de la dernière année :
  - ▼ le manque d'argent ?
  - ▼ le manque de temps ?
  - ▼ par mesure d'économie ?
  - ▼ des contraintes familiales ?
  - ▼ des contraintes professionnelles ? »

Une telle question est rébarbative et doit être reformulée. Sans doute qu'au cours du prétest, on réalisera que le « manque de temps » sera le motif le plus souvent invoqué, puisqu'il affecte moins le prestige de l'individu. Dans ce cas, il convient d'éviter de débuter le questionnaire par ce genre de questions, et il faut alors neutraliser l'effet en tournant la question autrement, par exemple en évitant la personnalisation directe des questions. Bref, toutes les questions à caractère personnel devraient être « indirectes ».

À cet égard, on peut dissimuler le point-clé dans un ensemble. Par exemple, on ne demandera pas au touriste s'il a fréquenté les plages nudistes, mais

plutôt de décrire son emploi du temps au cours des dernières journées. C'est le procédé de l'entonnoir qui consiste à partir de loin pour resserrer progressivement un thème délicat.

Un autre biais peut être occasionné par les réponses de suggestions, c'est-à-dire celles exigeant un oui ou un non. Il faut donc éviter d'être tendancieux, par exemple:

> « La compétence technique vous paraît-elle une condition essentielle pour être un bon agent de voyages? »

Pour éviter cette attitude, on peut employer une tournure impliquant un choix prioritaire:

> « D'après vous, quelle est la qualité la plus importante chez un bon agent de voyages? »
>
> ou encore:
>
> « Parmi les qualités d'un agent de voyages, quelles sont, selon votre opinion, les deux plus importantes:
> - ▼ la cordialité?
> - ▼ l'expérience?
> - ▼ la disponibilité?
> - ▼ etc. »

Les réponses risquent d'être également biaisées si le questionnaire est trop long, s'il contient trop de questions « pourquoi? », si des questions sont semblables a priori, ou si elles sont trop longues, ou si elles font appel à la mémoire. Outre les questions faisant appel à la mémoire, on retrouve aussi celles qui suscitent des désirs.

> « Avez-vous l'intention de faire un voyage au cours de l'année? »

Ce type de question éveille parfois un désir et la proportion de « oui » risque d'être supérieure. On peut améliorer la qualité des réponses en analysant le degré d'intention. « Si oui, avez-vous une idée du lieu de destination? » « Quel montant seriez-vous disposé à dépenser pour ce voyage? » Malgré tout, la proportion obtenue peut être encore surestimée. Il sera alors prudent de considérer les résultats comme des valeurs relatives.

En résumé, un questionnaire d'enquête et l'échantillon sont les deux principaux facteurs qui risquent d'influencer largement les données de l'étude. Il importe donc, dans le cas du questionnaire, de trouver les questions qui conviennent, de les formuler avec précision et compréhension, de disposer les questions selon un déroulement harmonieux et de susciter l'intérêt de la

personne interviewée. Le prétest permettra d'ailleurs de corriger certaines erreurs, à la condition qu'il respecte, dans ses grandes lignes, le processus général de l'enquête.

## Les résultats

Au terme de l'enquête sur le terrain, les questionnaires sont soumis à trois étapes avant d'obtenir les résultats: le dépouillement, la codification et le traitement. L'analyse des résultats fera suite à ce processus.

Le dépouillement consiste à vérifier chaque questionnaire. Il est fort souhaitable que ce travail s'effectue au fur et à mesure du retour des questionnaires afin de pouvoir modifier les consignes au cas où certaines questions soient mal comprises, que d'autres soient sans réponses ou encore que des réponses paraissent erronées. C'est précisément au cours du dépouillement qu'on annule les parties qui ne doivent pas être traitées, s'il y a lieu (questions-filtres), qu'on corrige les réponses parfois notées trop rapidement ou qu'on regroupe les réponses aux questions ouvertes.

La codification, pour sa part, attribue un code prédéterminé pour chaque réponse, de façon à ce que la saisie des données se fasse rapidement et efficacement. Il importe de s'entendre avec la personne qui se chargera de la perforation avant de procéder à cette étape. À ce moment-là, on conviendra du code pour chaque question. Dans le cas des questions fermées, ce travail ne pose pas de difficultés. Par contre, la question ouverte est plus difficile à traiter, à cause de la grande variété de réponses. Il faut alors soit supposer l'ensemble des réponses possibles si elles ne sont pas trop nombreuses, soit dresser une typologie des réponses, autrement dit une liste des groupes de réponses possibles, et de leur attribuer un code (par groupe).

À notre avis, il est préférable de précodifier le questionnaire, c'est-à-dire de conserver une colonne en marge de chaque réponse où le code est inscrit au préalable. Deux possibilités peuvent être envisagées: 1) le code est indiqué pour chaque réponse possible, de sorte qu'en remplissant les questionnaires on obtienne la réponse codifiée; 2) le code est en marge et est ajouté après vérification par la personne qui dépouille le questionnaire.

Le traitement représente la partie la moins harassante, puisque le travail se fait par ordinateur. Toutefois, avant de lui confier le tout, il faut, au préalable, préciser nos besoins, c'est-à-dire déterminer le contenu des tableaux d'analyse. Cela implique tant les tableaux simples (compilation d'une question à la fois) que les tableaux croisés (compilation de deux ou plusieurs questions simultanément). Dans ce dernier cas, il importe d'éviter la confusion et de s'en tenir aux variables dont les relations méritent d'être examinées.

Bien qu'ordinairement les programmes de traitement prévoient un certain nombre de tests de validité, il est normal de vérifier, au préalable, quels sont ceux qui sont prévus. Au terme du traitement, à l'aide des tableaux, souvent en quantité volumineuse, l'analyse doit être en mesure de tirer des conclusions. Cette étape finale et cruciale exige une certaine expertise et nécessite, à l'occasion, un retour vers l'ordinateur afin d'obtenir quelques vérifications de contrôle. Arrêtons-nous un peu sur cette étape.

## L'analyse des résultats

Deux aspects doivent être considérés à cette étape-ci, soit la validité des résultats et l'interprétation des données. Le traitement informatique prévoit, pour chaque tableau, un certain nombre de tests, tels que le degré de confiance, le test du chi carré ou de tout autre coefficient permettant de mesurer la validité des résultats ou les relations existant entre les variables. Mais nous nous contenterons ici d'en souligner quelques aspects.

Il apparaît important de contrôler la validité des données à partir des informations que fournit le programme informatique. Ordinairement, le traitement des données par informatique indique dans chaque cas cette validité. On n'a donc pas à calculer quoi que ce soit mais il est normal, cependant, de comprendre le sens de ces tests afin d'interpréter les résultats avec confiance et d'être en mesure d'exiger les tests qui correspondent à nos exigences.

L'analyse des résultats a pour but de saisir les différentes relations qui peuvent exister entre les variables. Elle décrit les principaux aspects relatifs au comportement des individus étudiés en considérant l'ensemble du phénomène. Il existe différentes techniques largement utilisées dans le processus d'analyse des résultats. Examinons les principales.

Les techniques de correlation sont celles qui étudient les relations entre les variables. En fonction du nombre de variables mises en cause, on aura l'analyse univariée, bivariée ou multivariée selon qu'il s'agit d'une, de deux ou de plusieurs variables considérées simultanément.

L'analyse regroupée implique, de son côté, plusieurs variables que l'on réduit à un nombre limité, en considérant les interrelations entre elles. Parmi ce type d'analyse, on utilise ordinairement l'analyse factorielle, la méthode AID (Automatic Interaction Detection) ou la méthode MDS (Multidimentional Sealing). On pourrait ajouter ici l'analyse des tendances et la simulation que l'on verra plus loin. Pour l'instant, résumons chacune de ces techniques.

L'analyse univariée, comme son nom l'indique, décrit une seule variable. Il s'agit d'une analyse descriptive plutôt qu'explicative. Les techniques

utilisées dans ce cas sont courantes et comprennent, entre autres, la distribution de fréquences, le mode, le médian, la moyenne, la déviation standard, la symétrie, la kurtose, le test t. Leur application permet justement de vérifier les caractéristiques de certaines variables en vue d'une analyse ultérieure. Par exemple, le test t indique si la moyenne de l'échantillon approche celle de la population ; c'est là un test fort utile avant de procéder à d'autres étapes.

L'analyse bivariée a pour objectif de vérifier la relation ou l'association que peuvent entretenir deux variables. Cette forme d'analyse se fonde sur deux concepts : la corrélation et le tableau croisé. La corrélation indique, par un chiffre, le degré de relation entre deux variables (par exemple, entre l'âge et le revenu il existe une relation qui veut que le revenu croisse avec l'âge). Ce chiffre est le coefficient de corrélation et il oscille entre $-1$ et $+1$. Plus le coefficient est près des extrêmes ($-1$ ou $+1$), plus la relation est forte. Un coefficient égal à 0 indique qu'il n'y a aucune relation. Plus l'échantillon est grand, moins le coefficient est significatif ; aussi, pour un très grand échantillon, le coefficient s'approche de 0. Le coefficient de corrélation possède certaines variantes. Lorsque deux variables sont mesurées au niveau d'intervalles ou de rapports, le coefficient de Pearson est alors utilisé. Lorsque deux variables sont évaluées au niveau ordinal, on utilise alors le coefficient de Spearman.

Le second concept fait référence au tableau croisé. Il s'agit d'une double distribution de fréquence où deux variables sont mesurées à la fois aux niveaux nominal et ordinal. À ce moment-là, le test se fera à l'aide de la technique du chi carré, qui détermine si deux variables sont statistiquement indépendantes.

L'analyse multivariée est utilisée quand l'analyse univariée ou bivariée n'explique que partiellement les relations entre certaines variables, et quand il y a possibilité de pousser davantage l'analyse. À ce moment, on fait appel, selon le cas, à l'analyse de régression ou à l'analyse de variance (ANOVA).

L'analyse de régression autorise de calculer le degré et la direction entre deux ou plusieurs variables et permet également d'extrapoler les résultats. La simple régression nous indique si la relation entre deux variables est positive ou négative, si elle est forte et si la relation est linéaire ou non. La régression multiple est fondée sur les mêmes principes, sauf qu'elle comporte plusieurs variables indépendantes.

Une autre technique de l'analyse multivariée est celle de l'analyse de variance (ANOVA). L'objectif de cette technique est d'identifier les effets d'une variation sur le niveau d'une variable indépendante ou explicative par rapport à une variable dépendante. Dans le domaine touristique, on se sert de cette technique pour estimer la participation à des activités ou l'utilisation d'équipements.

Voilà, sommairement, quelques techniques appartenant au groupe dit de corrélation. Tout aussi succinctement, voyons maintenant les principales techniques reliées à l'analyse regroupée, soit l'analyse factorielle et les techniques AID et MDS.

L'analyse factorielle a pour but d'analyser la relation linéaire entre un ensemble de variables. Elle regroupe les variables qui se ressemblent. La technique AID (Automatic Interaction Detection) examine la relation entre les variables et les regroupe. Dans ce cas, on assume que les relations peuvent être multilinéaires et sur plus d'un plan. La technique MDS (Multidimensional Sealing) comporte un ensemble de techniques qui permettent d'analyser des variables sous forme de modèles géométriques spatiaux.

Bien que ce résumé souligne les principales techniques d'analyse en matière touristique, il en existe encore d'autres tout aussi efficaces. A priori, ces méthodes peuvent paraître rébarbatives mais elles sont foncièrement simples, d'autant plus qu'il existe divers logiciels qui en facilitent l'usage. Il s'agit de connaître les objectifs, leurs avantages et leurs inconvénients et les rudiments d'usage, l'ordinateur se chargeant du reste.

Pour l'instant, il apparaît inutile d'exposer les modalités d'application et les formules mathématiques appropriées. Il existe d'excellents volumes à ce propos, malgré qu'aucun traite du sujet dans le cadre d'une préoccupation touristique. Sans doute qu'il faudra un jour s'y attarder.

Avant de clore ce chapitre, nous aborderons l'aspect « prévision », qui est en quelque sorte un prolongement des techniques d'analyse.

## La prévision

Ayant dirigé, pendant près de dix ans, un service de recherche touristique en milieu gouvernemental, nous avons eu l'avantage de travailler en utilisant des techniques prévisionnelles à la fois simples et sophistiquées. En toute franchise, nous devons avouer qu'aucune d'elles est exacte, d'autant plus que le phénomène tourisme, comme on a eu l'occasion de le voir, est influencé par d'innombrables causes allant de la température jusqu'aux événements politiques internationaux, en passant par les cataclysmes naturels. À moins d'une conjoncture socio-économique stable à long terme, l'analyse des tendances, comme les modèles prévisionnels, ne pourra jamais prévoir l'avenir avec certitude.

Cependant, ces méthodes demeurent quand même fort utiles et, en réalité, on ne peut pratiquement pas les ignorer si l'on désire planifier à l'intérieur d'une marge de manœuvre confortable. Toutefois, pour plus d'effica-

cité, ces techniques doivent être accompagnées d'outils de vérification, tels que les indicateurs.

Examinons maintenant les principales techniques actuellement les plus utiles en matière de prévision et ce qu'est un indicateur touristique.

## Les méthodes prévisionnelles

Parmi les méthodes prévisionnelles, deux approches sont utilisées : la projection des tendances et les modèles de simulation. L'analyse des tendances examine un phénomène sur une période donnée, afin de vérifier si des changements sont prévisibles. La période de temps est considérée comme une variable linéaire et indépendante, c'est-à-dire qu'elle représente une mesure qui ne varie pas. La variable dépendante sera donc le sujet étudié, par exemple le nombre d'entrées aux frontières (variable dépendante) au cours des années antérieures (variable indépendante). Cela soulève toutefois une difficulté dans la mesure où la variable dépendante manque de précision, et c'est souvent le cas. Parfois, on a changé la technique de collecte au cours des années, ou encore on a modifié l'échantillonnage, etc. Il est donc important que l'analyste vérifie la validité des données, c'est-à-dire que les bases soient les mêmes au cours des années ; on parle alors de variables consistantes. Si, par exemple, on veut déterminer la tendance sur une base saisonnière (été), il faudra posséder des données saisonnières. Ainsi, ayant en main l'évolution de la variable dépendante sur une certaine période, il est possible d'extrapoler les valeurs au cours des années futures.

Cette extrapolation se fait ordinairement à partir d'un graphique sur lequel on trace la courbe des deux variables étudiées. Cependant, il se peut qu'on ait recours à l'ordinateur, dans le cas par exemple où le nombre de données est important. Des logiciels sont disponibles à cette fin. L'ordinateur est utilisé lorsque plus d'une variable dépendante est analysée ; on fait alors appel aux techniques de corrélation ou, dans certains cas, à l'analyse factorielle. Rappelons que ces techniques ont pour fonction de faire ressortir l'importance des relations entre variables. Ainsi, sur le graphique, on retrouve ordinairement la variable temps sur l'axe horizontal et la variable dépendante sur l'axe vertical. Il est possible que les points de coordonnées soient nombreux et dispersés ; c'est alors que sera utilisée l'analyse de régression, méthode purement mathématique pour ramener ce nuage de points à une seule courbe.

La deuxième approche, les modèles de simulation, cherche à refléter la réalité dans une forme mathématique à partir de laquelle on peut analyser l'évolution sous certaines conditions. Normalement, la forme mathématique s'exprime par une ou plusieurs équations mathématiques ordinairement moins

complexes que la vraie situation que l'on veut analyser. Autrement dit, les modèles sont limités puisqu'ils ne peuvent pas tenir compte de toutes les variables qui influencent la situation. Malgré tout, ils ont l'avantage d'établir les relations entre les principales variables et permettent d'expliquer certains phénomènes.

Les modèles les plus souvent utilisés en tourisme sont ceux qui mettent en relation la provenance et la destination des visiteurs, et la plupart d'entre eux sont « descriptifs », c'est-à-dire qu'ils décrivent les comportements en se fondant sur des données réelles. À l'opposé, d'autres sont dits « normatifs » en ce sens qu'on doit assumer certains faits pour pouvoir les faire fonctionner. On constate donc que cette technique de simulation peut être à la fois simple et compliquée. Ainsi, lorsqu'on désire prévoir la fréquentation d'un site touristique par la population régionale, le modèle sera simple, puisqu'on a une seule destination et un seul marché. Ce sera plus complexe si on veut simuler le comportement des touristes en provenance d'un lieu déterminé et en tenant compte de plusieurs destinations, surtout si les distances sont importantes. Dans ce dernier cas, il importe de faire appel à des gens spécialisés en cette matière.

En somme, la façon la plus pratique de saisir ces techniques est de passer en revue quelques-uns de ces modèles, soit le modèle de gravité et le modèle fondé sur la théorie des systèmes.

Le système touristique, pour une activité donnée, met en relation les touristes eux-mêmes, les services offerts, les ressources (attraits) et l'espace. Une modification de l'un ou l'autre de ces éléments influence le comportement du visiteur. Il est donc important de connaître la forme de chacun de ces éléments et de prévoir leurs changements éventuels. Le modèle de gravité, emprunté à la physique, servira d'outil à cette fin. Il s'agit d'un modèle mathématique qui prévoit la demande quantitative de visiteurs d'une provenance donnée vers un ensemble d'attraits touristiques. En d'autres termes, le modèle établit l'interaction entre la population d'une zone émettrice et l'attraction de diverses zones réceptrices, en considérant les contraintes entre les zones en question. On devine que cette interaction varie directement en fonction de l'importance de la population, des provenances et du pouvoir attractif des destinations et, inversement, en fonction de la distance entre ces points.

Ordinairement, les provenances sont spécifiques tout autant que les destinations, par exemple une ville par rapport à une station; cependant, il est possible également de considérer à la fois un ensemble de lieux de provenance et de destination. Bref, on imagine les nombreuses possibilités de concevoir un modèle en tenant compte des variables qui dominent. Toutefois, voici un modèle simplifié, connu sous le nom de modèle de gravité:

$$T(i,j) = \frac{G[Pi\ Aj]}{[TD(i,j)]^b}$$

T (i,j) = nombre de visiteurs entre la provenance i et la destination j
Pi = la population du lieu de provenance i
Aj = l'indice d'attraction de la destination j
TD (i,j) = le temps/distance de i à j
G et b = deux paramètres ( G est la constante gravitationnelle et b, un exposant), lesquels sont fixés à la suite du calibrage du modèle.

Parfois, A est remplacé par C, soit la capacité d'accueil de la destination j, mais cette façon de procéder risque de créer certains biais dans les résultats. Quoi qu'il en soit, ces variables doivent être connues.

Remarquons ici que la présentation du modèle est simple. Cependant, une zone émettrice diffère d'une autre non seulement en fonction de la population, mais aussi en tenant compte de plusieurs autres variables; il en est de même pour l'indice d'attractivité. Il existe également des techniques de mesure des zones émettrices et des zones réceptrices où on utilise même des modèles spécifiques[1].

Il va sans dire que l'ordinateur est l'outil de travail et des logiciels existent à cette fin. Il facilite non seulement les calculs, mais permet également de calibrer le modèle. On accorde des valeurs provisoires aux constantes à partir des données obtenues par sondages et on procède à un premier essai et ainsi de suite en ajustant les constantes de façon à réduire la divergence entre le résultat produit par le modèle et les données disponibles. Ayant alors un modèle calibré, il est donc possible de simuler les éventualités en faisant varier les paramètres et de prévoir les conséquences.

Bien entendu, il existe d'autres modèles et parmi eux, les modèles basés sur l'analyse des systèmes donnent des résultats probants, pour autant que les données de base soient fiables. Résumons ici les principaux aspects d'un modèle fondé sur l'analyse des systèmes.

Les modèles fondés sur la théorie des systèmes ou modèles de simulation analogiques furent développés pour étudier les systèmes hydrauliques et électriques. Ainsi, dans le cas d'un système hydraulique, les origines ou la provenance sont des pompes débitant un flux constant, qui le distribuent suivant

1. Demers, 1977.

la taille relative des tuyaux et des citernes aux extrémités des tuyaux. Dans le cas des touristes, les villes s'identifient ici aux pompes du système hydraulique et les routes, aux tuyaux. Quant aux zones de destination, il est possible de les assimiler à des citernes dont la taille est remplacée par la notion d'attraction.

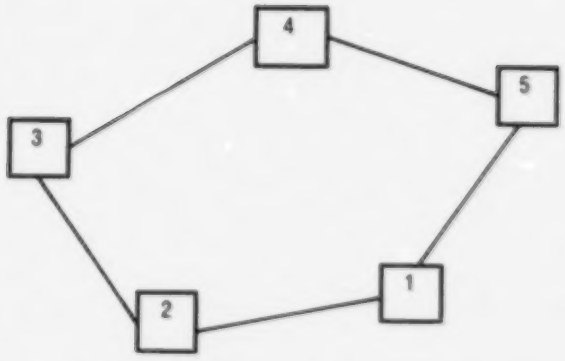
Il est d'ailleurs possible de pousser encore plus loin la comparaison entre le système récréatif (campeurs par exemple) et le système hydraulique et de souligner à nouveau, à la lumière de cette comparaison, l'importante différence existant entre des chiffres de demande et des chiffres de consommation.

En effet, si nous considérons, par exemple, que la demande de camping peut être représentée par une pompe dotée d'une pression x constante (la demande étant fonction des caractéristiques socio-économiques de la zone émettrice considérée que l'on peut supposer stables dans le cadre d'une année), le flux pénétrant dans le système (consommation) sera d'autant plus grand que la taille et la solidité des tuyaux reliés à la pompe seront importantes. Autrement dit, la consommation de journées-camping sera d'autant plus grande que le réseau routier sera adéquat. De plus, le flot pénétrant dans les tuyaux sera d'autant plus important que les citernes seront plus grosses. De même, la consommation sera d'autant plus forte que les parcs seront mieux aménagés, plus grands et plus attractifs. En d'autres termes, si nous augmentons la taille des tuyaux ou ajoutons et/ou améliorons une ou plusieurs citernes du système, le flot observé, pour la même pression, sera plus grand. De même, si l'on augmente ou améliore d'une façon quelconque le réseau routier ou les parcs, la consommation sera plus forte pour la même demande.

Il ne semble donc pas y avoir aucune différence conceptuelle entre les systèmes physiques et les systèmes socio-économiques. Aussi, les postulats et concepts utilisés pour l'analyse des systèmes physiques sont-ils envisagés en fonction de leurs capacités à résoudre les systèmes non physiques et, en particulier, les systèmes récréatifs.

En termes mathématiques, la méthode fondée sur la théorie des systèmes exige, en premier lieu, l'élaboration d'une équation pour chaque composante ou élément du système. Cet ensemble d'équations est appelé « équations aux bornes ou aux extrémités » et met en relation deux types de variables: les variables « dans » (y), qui sont du type « flux » (consommation, débit), et les variables « entre » (x) de type potentiel (pression, demande).

D'autre part, trois classes de composantes peuvent être définies dans un système T-R (tourisme — récréation):




1) les zones de provenance;
2) les liens routiers;
3) les zones de destination.

Chaque composante fait alors l'objet d'un modèle dans lequel on retrouve les variables complémentaires x et y. Ces deux variables sont considérées comme des variables « orientées ». Chaque composante, dans ce cas, a deux pôles et est représentée par un segment linéaire orienté. Ce segment linéaire orienté est le graphe des pôles de la composante considérée. Il est dès lors possible d'écrire une équation aux pôles établissant la relation entre x et y, obtenue pour cette composante particulière et due seulement aux caractéristiques propres de cette dernière.

Les caractéristiques d'une composante de N extrémités sont spécifiées essentiellement par un graphe d'extrémités choisies arbitrairement et une série de N-1 équations mettant en relation 2(N-1) variables complémentaires $x_i$ et $y_i$. Ainsi, le modèle de chacune de ces trois composantes prend la forme suivante:

1) $Y_i = P_i$ pour la composante origine
2) $Y_j = D_j x_j$ pour la composante destination
3) $Y_k = G_k X_k$ pour la composante lien routier

ou, plus en détail:

modèle de la composante provenance:

$Y_i = P_i'$

$Y_j$ = variable « dans » ou flux
$P_i'$ = valeur connue de la participation de la Z-$E_i$ obtenue à partir d'un modèle de régression (Z-E signifie zone émettrice).

Pour obtenir $P_i'$, on peut:

a) soit utiliser un modèle de régression limité

$P_i' = f(P_i, E_i)$ ou: (1) = Consommation

$P_i$ = population Z-$E_i$
$E_i$ = caractéristiques socio-économiques de la population

b) soit utiliser un modèle de régression étendu

$P_i' = f(P_i, E_i, O_j')$ (2) = Demande

$O_j'$ = facteur d'offre ou opportunité de la Z-K disponible pour la population de i.

Dans (1), P'i est un chiffre de consommation ou de participation. Dans (2), il s'agit par contre d'un chiffre de demande.

modèle de la composante destination:

$Y_j = D_j x_j$

$Y_j$ = variable « dans » ou flux
$D_j$ = indice d'attraction
$x_j$ = variable « entre » ou pression

modèle de la composante lien routier:

$Y_k = G_k X_k$

$$G_k = \frac{1}{\text{résistance du lien j}} = \frac{k_1}{(T_j + k_2 C_j)} k_3$$

$Y_k$ = variable « dans » ou flux
$G_k$ = effet résistance de la distance (temps-coût)
$X_k$ = variable « entre » ou pression
$k_1, k_2, k_3$ = constantes à estimer lors du processus de calibrage
$T_j$ = temps de déplacement sur le lien j (en heures)
$C_j$ = coûts directs (essence + péages) sur lien j.

Ceci étant dit, nous pouvons à présent, pour connaître les flux prévisionnels, écrire sous une forme matricielle l'ensemble des équations aux bornes et remplacer chaque terme par sa valeur numérique de l'année cible.

L'intérêt fondamental de ce type de modèle est de constituer à la fois un modèle zone réceptrice et un modèle zone émettrice. En effet, la composante provenance nous permet d'introduire la demande ou la participation attribuable à chaque zone émettrice et le modèle, pour sa part, nous permet de connaître la distribution spatiale que peut revêtir la demande ou la participation, suivant que le modèle utilisé pour obtenir les valeurs $P_i$ du modèle de la composante provenance est un modèle étendu ou un modèle limité.

Il convient de noter également que les flux prévisionnels dans chacune des zones réceptrices sont le résultat d'une interaction complexe entre les populations, les revenus, les caractéristiques socio-économiques des zones de provenance et les équipements et services, les ressources, l'espace, etc. (tous ces éléments ayant été introduits d'une manière ou d'une autre dans les composantes des modèles et projetés pour l'année de prévision). En définitive, ce type de modèle permet d'intégrer les deux approches (zones émettrices et zones réceptrices) qu'il faut alors considérer dans les modèles de régression et de gravité. De plus, les modèles fondés sur la théorie des systèmes sont hautement réalistes puisqu'ils permettent une représentation mathématique de chaque composante et de chaque interaction entre ces composantes. Qui plus est, étant donné la souplesse d'une telle méthode, il est possible d'élaborer des modèles « sur mesure » et de « traiter » les systèmes dont le nombre de composantes est très élevé.

L'expérience a confirmé, d'autre part, que les résultats de cette méthode, du point de vue de l'erreur type de prévision, sont nettement supérieurs aux autres modèles de prévision et, en particulier, aux modèles de gravité. Un modèle de gravité pose en effet comme hypothèse de départ la forme de l'interaction, alors que la théorie des systèmes présente, comme hypothèse, la forme des composantes élémentaires et calcule les interactions qui en découlent.

Outre les résultats, les modèles fondés sur la théorie des systèmes améliorent notre perception des caractéristiques structurelles d'un système T-R et ouvrent la voie à l'application de jeux de simulation dans le cadre d'un système général de planification. L'intégration de ce type de modèle dans un schéma de planification permet d'accroître d'une façon surprenante la quantité, la qualité et la rapidité de l'information technique dont a besoin un responsable amené à prendre des décisions.

Malgré l'intérêt des modèles fondés sur la théorie des systèmes, nous concevons qu'ils présentent également certaines limites — il s'agit d'ailleurs

là d'une situation générale pour l'ensemble des modèles prévisionnels. En effet, l'exactitude des résultats est fonction de la stabilité du comportement des individus. Dans le cas d'activités touristiques ou récréatives spécifiques ou localisées, cette stabilité relative oblige le planificateur à évaluer subjectivement les modifications à apporter aux indices d'attraction. D'autre part, ce modèle n'inclut pas les effets des programmes de promotion, pas plus que ceux imputables à l'encombrement des sites pendant les périodes de pointe.

En somme, la faiblesse fondamentale du modèle consiste précisément à ne pas accorder suffisamment d'attention aux comportements et à se cantonner dans une analyse exclusivement mécanique ou analogique, ce qui a pour effet d'affecter la structure du modèle.

Ces deux exemples, bien que sommairement présentés, suffisent pour démontrer la subtilité, les avantages et les inconvénients des modèles prévisionnels. Il importe donc de les utiliser dans certaines conditions, c'est-à-dire en ayant des intrants fiables et en faisant appel à des personnes en mesure d'utiliser ces techniques avec dextérité. Il n'en demeure pas moins que ce sont des outils utiles qu'on emploie peu souvent.

# Annexe
# Quelques notions statistiques

Il apparaît opportun d'ajouter ici quelques notions complémentaires relatives à l'échantillonnage. Il ne faut pas prétendre que ces notions suffisent à la compréhension de la théorie, car elles se veulent simplement un rappel, tout au plus.

Pour mieux saisir ces subtilités techniques, il sera question, au préalable, de définitions, de distribution de fréquence et de distribution binômiale. À partir de ces notions de base, on pourra voir comment se détermine la taille d'un échantillon.

## Quelques définitions

Plusieurs termes sont utilisés en statistiques. Au départ, retenons ceux qui suivent et, en cours de route, on complétera l'information.

- un *paramètre* est une valeur qui décrit la population ou l'univers étudié ;
- une *estimation* est une valeur qui réfère à un échantillon tiré de la population ;
- une *variable* fait référence à une valeur ou caractéristique d'un groupe par rapport à un autre.

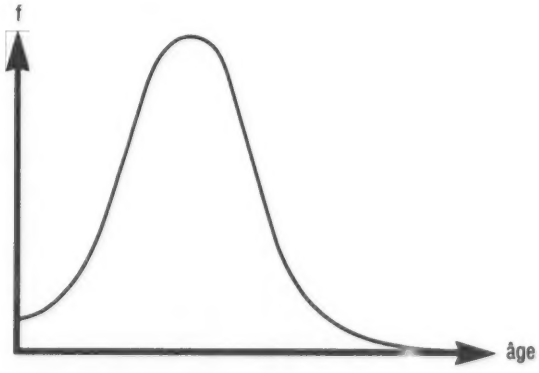
Dans ce dernier cas, une variable peut être dépendante (par exemple, la superficie d'un cercle dépend de son rayon) ou indépendante (on parle alors d'une variable autonome). Elle peut aussi être continue, c'est-à-dire prendre toutes les valeurs numériques possibles dans un intervalle donné. Le revenu d'un individu ou sa taille peut avoir toutes les valeurs possibles. Elle sera discontinue si elle ne peut avoir que des valeurs isolées ( par exemple, le nombre d'enfants dans une famille ne peut pas être fractionnaire).

## La distribution de fréquence

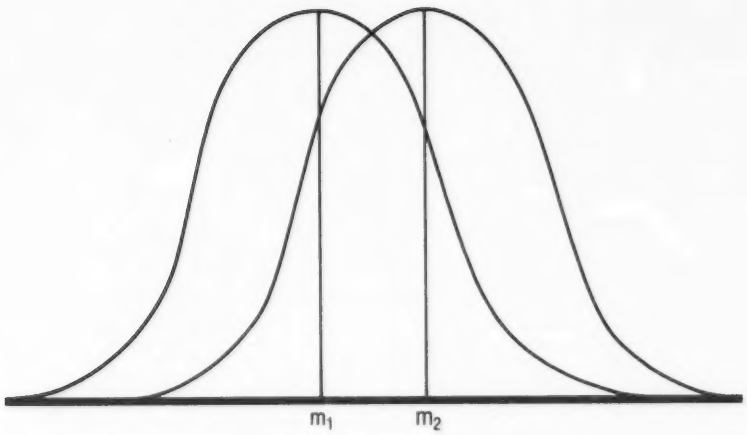
Dans un sondage touristique, comme dans d'autres sondages également, la quantité d'informations ou plutôt de valeurs est souvent importante. Pour faciliter la compréhension, ces valeurs sont habituellement classifiées selon une distribution. Prenons l'exemple hypothétique suivant, où on a un regroupement par catégories d'âge. Ainsi, dans le groupe de 20 à 25 ans, on a dénombré 9 individus, soit 6 % du total : $\frac{9 \times 100}{150} = 0{,}06$

| Âge | Fréquence absolue | Fréquence absolue | Fréquence cumulée |
|---|---|---|---|
| 20 à 25 | 9 | 0,06 | 9 |
| 25 – 30 | 27 | 0,18 | 36 |
| 30 – 35 | 36 | 0,24 | 72 |
| 35 – 40 | 45 | 0,30 | 117 |
| 40 – 45 | 18 | 0,12 | 135 |
| 45 – 50 | 9 | 0,06 | 144 |
| 50 – 55 | 3 | 0,02 | 147 |
| 55 – 60 | 3 | 0,02 | 150 |
| | 150 | 1,00 | |

Si nous représentons graphiquement la fréquence absolue ou relative, nous avons le polygone suivant.

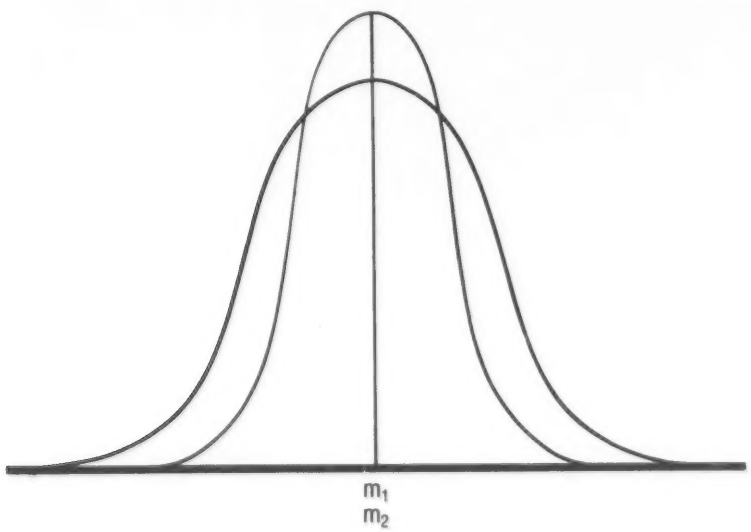



En ayant un grand nombre de données, notre polygone aurait une allure plus continue et tendrait vers la forme d'une courbe en cloche. Il va sans dire que toute distribution se distingue l'une de l'autre selon certaines propriétés. Par exemple, la moyenne (on verra comment elle se calcule plus loin) symbolisée par m peut varier selon le cas, comme l'exprime la figure suivante.

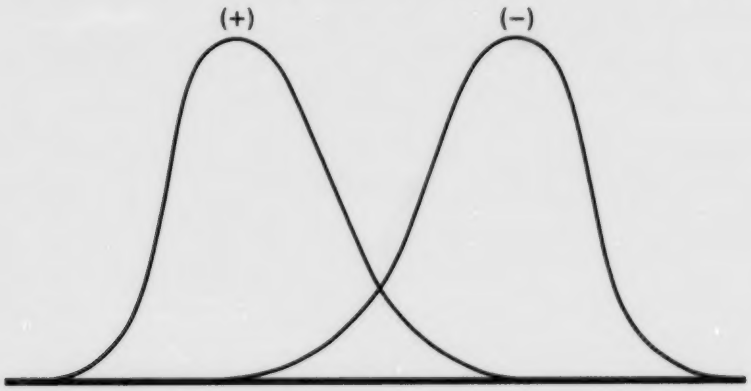



Les deux distributions de la fréquence sont identiques, mais diffèrent par rapport à leur moyenne respective $m \neq m$.

De même, la variation peut être différente et les moyennes, identiques.



Une troisième caractéristique est la symétrie, qui peut être (+) ou (−).




Enfin, une dernière caractéristique réfère à l'élongation ou l'aplatissement de la distribution, c'est la kurtose.

la kurtose

Nous venons de représenter graphiquement les différentes caractéristiques d'une distribution de fréquence; voyons maintenant quelles sont les propriétés descriptives de ces mêmes distributions.

La moyenne est la somme de chacune des valeurs (x), divisée par le nombre total de ces valeurs (N). Mathématiquement, elle peut être définie ainsi:

$$X = \frac{X_1 + X_2 \text{ ----- } X_n}{N}$$

$$\text{ou } \overline{X} = \frac{\sum_{i}^{n} X_i}{N}$$

ou simplement

$$\overline{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

Le mode sera la variable qui a la fréquence la plus élevée. Dans l'exemple précédent, il s'agit du groupe d'âge (35-40 ans).

La médiane est le point, dans l'ensemble des données, au-dessous duquel nous comptons exactement 50 % de ces données.

La variation est mesurée normalement par rapport à un point de repère qui est la *moyenne*, et elle s'appelle l'*écart moyen*, c'est-à-dire la moyenne arithmétique des déviations (écarts) absolues par rapport à la moyenne (absolue = sans égard au signe algébrique).

Autrement dit, pour calculer ce paramètre, il faut d'abord déterminer la moyenne arithmétique des données constituant la distribution. On calcule ensuite la différence entre chacune des données et la moyenne, toutes les différences étant considérées comme positives. On additionne alors toutes les différences ainsi obtenues et on trouve l'écart moyen en divisant cette somme par le nombre de différences. Symboliquement, on a:

$$\text{E.M.} = \frac{\Sigma |X - \overline{X}|}{N}$$

La variance, autre notion statistique qui est la somme des carrés des déviations par rapport à la moyenne, s'exprime ainsi:

$$S^2 = \frac{\Sigma (X - \overline{X})^2}{N}$$

Or, pour certaines raisons algébriques, lorsque l'on divise par N, nous obtenons une légère diminution de la variance estimée; en divisant par (N-1), ce biais est éliminé. Ainsi:

$$S^2 = \frac{\Sigma (X - \overline{X})^2}{N - 1}$$

L'écart type, autre notion, est simplement la variance extraite au carré:

$$S = \sqrt{\frac{\Sigma (X - \overline{X})^2}{N - 1}}$$

On verra plus loin à quoi sert cet écart type dans l'établissement d'un échantillon.

Au passage, rappelons que la moyenne est:

$$m = \frac{\Sigma X}{N}$$

$$\text{l'écart moyen} = \frac{\Sigma (X - \overline{X})}{N}$$

$$\text{la variance} = \frac{\Sigma (X - \overline{X})^2}{N}$$

Or, si l'exposant est 3 ou 4, on obtient alors l'aplatissement de la courbe ou la kurtose:

$$\text{l'aplatissement} = \frac{\Sigma (X - \overline{X})^3}{N}$$

$$\text{la kurtose} = \frac{\Sigma (X - \overline{X})^4}{N}$$

## La distribution normale ou binômiale

Afin de saisir en quoi consiste la distribution normale, il faut rappeler quelques notions de probabilité.

Si nous faisons plusieurs essais, soit N, et qu'un événement donné se produit r fois au cours de ces essais, on aura alors r/n comme fréquence relative. Cette valeur relative peut être considérée comme une estimation d'une valeur P, soit la *probabilité*:

> P sera définie comme la limite de la fréquence relative alors que le nombre d'essais augmente.
>
> Ou mieux encore:
> la probabilité d'un événement E est la valeur limite de la fréquence relative du nombre de cas favorables m, rapportés au nombre de cas possibles observés n, lorsque le nombre d'observations tend vers l'infini

$$p = \lim_{n \to \infty} \frac{m}{n}$$

Prenons l'exemple classique de pile ou face . En lançant un sou 100 fois, normalement P sera $^1/_2$ (50/100), soit 50 fois face. Si, par hasard, P est 0,47, cette dernière valeur est prise alors comme une estimation de P.

Dans cet exemple, on connaît la probabilité qui est $^1/_2$ mais, en pratique, cette probabilité n'est pas nécessairement prévisible exactement; il faut alors l'estimer empiriquement.

En lançant un dé, la probabilité d'obtenir 1, 2, 3, 4, 5 ou 6 est de $^1/_6$; celle d'obtenir 1, 2 ou 3 est alors $^1/_6 + ^1/_6 + ^1/_6$, soit $^1/_2$. Ainsi,

> *La probabilité que des événements mutuellement exclusifs*[1] *se produisent est la somme des probabilités de chacun des événements.*

En lançant deux sous en même temps, quatre possibilités peuvent se présenter: TT, FT, TF, FF, et la probabilité d'obtenir deux faces est $^1/_4$. La probabilité que l'un des sous soit F et l'autre T est également $^1/_2$ et $^1/_2$, soit simultanément $^1/_2 \times ^1/_2 = ^1/_4$, alors

> *La probabilité que deux événements indépendants arrivent simultanément est le produit de leur probabilité individuelle.*

Dans la même veine, voyons maintenant ce qu'est la permutation et la combinaison.

Dans la permutation, quelle est la possibilité de placer 5 livres A B C D E sur une tablette? En plaçant A sur une des 5 positions, le deuxième

1. Si l'un se produit, l'autre ne le peut pas.

peut être placé à 4 endroits différents, soit pour A 5 p et pour B 4 p = 5 × 4. Si on ajoute C, on obtient 5 × 4 × 3 p, et ainsi de suite, pour obtenir 5 × 4 × 3 × 2 × 1, soit 120 possibilités ou permutations possibles:

cette multiplication s'exprime 5!

Si l'on veut procéder par groupe, soit 2 par 2. Ainsi, la possibilité de placer ABC deux par deux est AB, AC, BA, BC, CA et CB. On observe qu'il y a 3 possibilités avec A et B et C et 2, après coup, AB et AC, et ainsi de suite, d'où 3 × 2 = 6. La formule dans ce cas est:

$$P_r^n = \frac{n!}{(n-r)!} \qquad \begin{matrix} n = \text{n. objets} \\ r = \text{par groupe} \end{matrix}$$

Par contre, si on ignore l'ordre dans lequel les objets sont choisis, on parle alors de *combinaisons*. Dans l'exemple précédent, AB et BA étaient deux choses différentes. Dans ce cas-ci, on les considère semblables étant les mêmes objets. Ainsi, à l'exemple précédent, il devient $3 \times {}^2/_2 = 3$ combinaisons possibles

$$C_r^n = \frac{n!}{r!\,(n-r!)}$$

| | |
|---|---|
| fff | $p^3$ |
| ffp | $p^2q$ |
| fpf | $p^2q$ |
| pff | $p^2q$ |
| ppf | $pq^2$ |
| pfp | $pq^2$ |
| fpp | $pq^2$ |
| ppp | $q^3$ |

Supposons qu'on lance 3 sous, il existe 8 possibilités en pensant que p est la probabilité pour face et q la probabilité pour pile, sachant que (p + q = 1), on obtient la colonne de gauche et si on fait la somme de l'ensemble, on obtient la forme suivante:

$p^3 + 3p^2q + 3pq^2 + q^3 = 1$
ou $(p + q)^3 = 1$

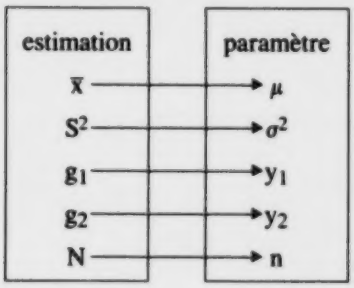
Cette équation est ce qu'on appelle une distribution binômiale et, dans ce cas, elle est symétrique, c'est-à-dire que $p = q = {}^1/_2$.

Si on calculait un cas semblable, à cause de la symétrie, on prouverait que les propriétés de la distribution binômiale sont:

$$\mu = \frac{n}{2} \qquad y_1 = 0$$

$$\sigma^2 = \frac{n}{4} \qquad y_2 = \frac{-2}{n}$$

les symboles ($\mu$ = moyenne, $\sigma^2$ = variance, $y^1$ et $y^2$ = l'aplatissement et la kurtose) sont utilisés dans le cas des paramètres de la population au lieu des estimations d'un échantillon.




En général, ces quatre valeurs se calculent par les formules suivantes:

$\mu = n\,p$ $\qquad$ p = probabilité

$\sigma^2 = n\,p\,q$ $\qquad$ $p - 1 = q$

$$y_1 = \frac{p - q}{\sqrt{n\,p\,q}}$$

$$y_2 = \frac{1 - 6\,p\,q}{n\,p\,q}$$

On a vu, au début, que l'on pouvait avoir des courbes de moyennes différentes mais ayant le même écart type ou la même étendue. De même, on peut avoir des courbes de moyennes identiques mais d'écarts types différents. Dans un tel cas, pour pouvoir comparer de telles distributions entre elles, nous devons les réduire à l'essentiel. D'abord, on considère simplement leur moyenne égale à zéro, et on mesure les écarts avec une nouvelle unité « t », c'est-à-dire en termes d'écart type, lequel devient notre unité:

$$\text{cette unité } t = \frac{x - \bar{x}}{\sigma}$$

Pour bien comprendre cette formule, prenons un exemple. Considérons le Q.I. d'une classe comme ayant une moyenne de 100 avec un écart s = 13. Si un cas a 126 Q.I., il se trouvera à 2 écarts de la moyenne

$$t = \frac{126 - 100}{13} = 2$$

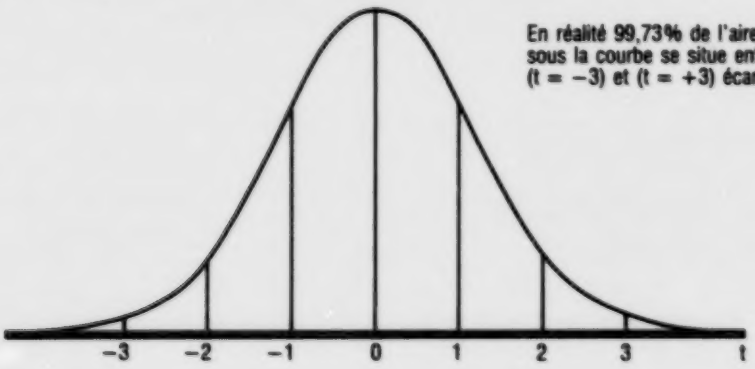
Maintenant, si nous introduisons $t = \frac{x - \bar{x}}{\sigma}$ dans l'équation de la courbe normale $\frac{(x - \bar{x})^2}{\sigma^2} = t^2$ et que $\sigma$ est considéré comme l'unité = 1, l'équation normale devient donc:

$$y = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} (e)^{-t^2/2}$$

On peut aussi démontrer mathématiquement que l'aire sous la courbe est égale à l'unité et rappelons-nous que cette aire représente aussi la probabilité.

Ainsi, l'aire entre deux valeurs quelconques de « t » représente la probabilité que n'importe quelle donnée, choisie au hasard dans la distribution en question, se situe entre les valeurs de la variable qui correspond à ces deux valeurs de « t ».

La courbe normale s'étend indéfiniment dans les deux directions et s'approche de plus en plus de l'axe des x. Toutefois, nous pouvons considérer qu'elle se termine à 3, ou tout au plus à 4 écarts types de chaque côté de la moyenne.




| entre | −t | et | t | = | % |
|---|---|---|---|---|---|
| | −4 | | 4 | = | 99,994% |
| | −3 | | 3 | = | 99,73 % |
| | −2,56 | | 2,58 | = | 99 % |
| | −2 | | 2 | = | 95,45 % |
| | −1,96 | | +1,96 | = | 95 % |
| | −1 | | 1 | = | 68,27 % |

Nous avons déjà vu que:

$\mu = np$ p = probabilité
$\sigma^2 = npq$ q = (p−1)

Il s'agit ici de propriétés de la courbe normale. Prenons un exemple simple. Si parmi 50 individus 10 % répondent non à une question, le nombre moyen de réponses négatives sera 5, soit 50 × 0,1 ou np = 50 × 0,1. Il s'agit de la moyenne de réponses négatives.

On peut démontrer que la variance de la distribution de réponses négatives aura la valeur npq, de sorte que l'écart type sera $\sqrt{npq}$. Dans l'exemple précédent, n = 50, p = 0,1 et, par conséquent, q = 0,9:

$$\sigma^2 = 50 \times 0{,}1 \times 0{,}9 = 4{,}5$$

$$\sigma = \sqrt{4{,}5} = 2{,}12$$

Prenons un exemple plus concret. Quatre individus sont prélevés dans une population où p = 0,1, les probabilités de 0, 1, 2, 3, 4 négatifs seront données par les termes successifs du développement $(0{,}9 + 0{,}1)^4$

soit: $(0{,}9)^4 + 4(0{,}9)^3\,(0{,}1) + 6(0{,}9)^2\,(0{,}1)^2 + 4(0{,}9)\,(0{,}1)^3 + (0{,}4)^4$. En excluant ces termes et en les multipliant par 10 000 pour obtenir des entiers, on obtient:

| n négatifs | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| fréquence théorique | 6 561 | 2 916 | 486 | 36 | 1 |
| probabilité | 0,6561 | 0,2916 | 0,0486 | 0,0036 | 0,0001 |

en appliquant la formule de la variance: $\dfrac{\Sigma f_x^2}{\Sigma f} - \bar{x}^2$

on obtient 0,36

$$\sigma^2 = npq = 4(0{,}1)\,(0{,}9) = 0{,}36$$

À cette étape-ci, il convient d'examiner une autre propriété de la courbe normale, ou plutôt une propriété de l'échantillon. On sait que *plus un échantillon sera grand, plus sa valeur moyenne se rapprochera de la moyenne générale*. En d'autres termes, la distribution garde sa caractéristique normale, mais l'écart type diminue comme *la racine carrée de n*. Si on note que $\sigma_n$ est l'écart type des moyennes d'échantillon d'effectifs n, on aura:

$$\sigma_n = \frac{\sigma}{n}$$ $\sigma$ = l'e.t. de la distribution d'individus pris séparément

Si le poids moyen des hommes est de 140 lbs avec un écart type de 20 lbs, l'écart type pour le poids moyen de quatre hommes pris ensemble sera donc:

$$\sigma_4 = \frac{20}{\sqrt{4}} = 10 \text{ lbs}$$

pour 100 hommes:

$$\sigma_{100} = \frac{20}{\sqrt{100}} = 2 \text{ lbs}$$

Cette valeur $\frac{\sigma}{\sqrt{n}}$ est l'erreur type de la moyenne.

Ceci étant posé, nous pouvons maintenant aborder la notion de l'intervalle de confiance. Ici, nous nous attarderons au cas des grands échantillons.

La méthode la plus simple consiste à prendre pour estimation correcte du paramètre (population entière) celle qui est fournie par l'échantillon et supposer que la valeur du paramètre pour la population entière se situe assez probablement à moins d'une erreur type, ou peut-être à moins de 2 erreurs types ou encore, très probablement, à moins de 3 erreurs types. Un exemple suffira.

Sur un échantillon de 400 individus, en moyenne $\bar{x} = 47$ ont pris une vacance de cinq nuits et plus en 1984, avec un $s = 7$. Pour un échantillon de cette grandeur, on peut considérer l'écart type de l'échantillon à peu près équivalent à celui de la population.

L'erreur type de l'échantillon de n individus est de $\sigma/\sqrt{n}$. Dans notre exemple, on aura: $\frac{7}{\sqrt{400}} = 0{,}35$

En se rapportant à la courbe normale, la probabilité d'avoir l'écart type de chaque côté est de 68 %. On peut donc dire que la moyenne de la population se situe entre $47 \pm 0{,}35$ dans 68 % des cas. Aussi, on pourrait affirmer qu'avec deux écarts types, soit $47 \pm 2\ (0{,}35)$ ou $47 \pm 0{,}7$ est vrai dans 95 % des cas. De même, avec trois écarts types, soit $47 \pm 1{,}05$, on peut supposer, à 99 % de certitude, que nous sommes exacts.

Ceci étant dit, on peut déterminer empiriquement, au départ, l'intervalle de confiance de n'importe lequel échantillon en supposant $\sigma = 1$, ou ce qui revient à dire $S = 1$. Ainsi, $(1/\sqrt{n})$ donnerait approximativement l'intervalle de confiance. Prenons l'exemple précédent où $n = 400$: $1/\sqrt{400} = 0{,}5$ d'erreur ou 95 % des chances d'être vrai. Ainsi, dans un échantillon de 400 individus, on peut estimer que l'intervalle de confiance oscille autour de 95 % en considérant que $\sigma = 1$.

Jusqu'ici, on a vu un certain nombre de notions qui, prises individuellement, peuvent créer une certaine confusion dans l'esprit de celui qui est peu familier avec la théorie de l'échantillonnage. En résumant le tout, on peut mieux comprendre l'importance de chacune d'elles. On a vu ce qu'est une distribution de fréquence, soit un regroupement de valeurs (réponses à une question dans un sondage). On sait que, graphiquement, cette distribution donne une courbe en forme de cloche à la condition qu'on ait un nombre respectable de valeurs. On a vu également que cette courbe a des propriétés particulières, soit que la surface sous la courbe est égale à 1. On a expliqué notamment ce qu'est un écart type (S), c'est-à-dire une notion de dispersion par rapport à la moyenne, servant d'unité de surface sous la courbe normale (cloche). Autrement dit, S représente l'écart type estimé, et $\sigma$ représente l'écart type de la population, $\pm 1\ \sigma$ couvrira 68,27 % de la surface sous la courbe, $\pm 2\ \sigma$ couvrira 95,45 % et $\pm 3\ \sigma$, 99,73 % de l'aire. Bref, toutes ces notions nous ont permis d'aboutir à l'équation suivante:

$$\sigma_n = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

Or, c'est cette dernière équation qui nous permettra d'établir la taille de l'échantillon selon un intervalle de confiance.

## Partie 2

# Le développement

Dans cette partie, nous analyserons les principaux éléments concernant le plan de développement et son implantation, à savoir la façon de réaliser un plan de développement touristique en fonction d'un territoire donné, la mise en place des propositions retenues dans le plan et, enfin, quelques aspects techniques relatifs à l'aménagement.

Le développement touristique déborde de la conception d'un plan et sa mise en place, de même que de la réalisation de produits touristiques, dans la mesure où il concerne aussi tout l'aspect marketing. Donc, quand on parle de développement touristique, cela implique l'ensemble des actions qui touchent la fabrication et la vente d'un produit touristique.

Dans le même sens, il est opportun de bien différencier le plan d'aménagement du plan de développement. Le plan de développement implique, en corollaire de ce qui précède, l'organisation des actions en vue de développer le tourisme sur un territoire donné. Dans cet optique :

- le plan de développement touche l'*orientation* des actions en général ;
- le plan d'aménagement implique la *construction* des équipements ;
- le plan de marketing concerne la *commercialisation* du produit.

## Chapitre 5

# Le plan de développement

Il peut y avoir plusieurs façons d'aborder le plan de développement d'un État ou d'une région. Dans certains cas, il existe une structure touristique bien élaborée et le plan constitue alors une révision de la situation et un ensemble de mesures visant plutôt à relancer le tourisme. Il se peut aussi qu'un plan ait déjà existé mais, qu'étant désuet, il convienne alors de le reformuler en entier. Dans d'autres cas, aucun plan n'est disponible, si ce n'est que partiellement.

Au cours de ce chapitre, il sera question des technicalités entourant la confection d'un plan de développement. Mais avant d'élaborer sur les aspects formels d'un plan de développement, voyons quelques énoncés essentiels.

## Quelques principes de base

Habituellement, dans l'élaboration d'un plan de développement, on analyse la demande afin de connaître les besoins des touristes et, dans un deuxième temps, on développe des produits répondant le plus possible aux attentes. Bien que cette démarche fasse quasiment partie de la tradition, il aurait peut-être avantage à procéder autrement. Il apparaît tout à fait normal de définir d'abord le produit en tenant compte des contraintes, des limites et des points forts de la région et de mesurer ensuite l'attrait que peut susciter ce produit.

Diverses raisons peuvent toutefois inciter à raisonner à l'inverse, soit qu'en tourisme, l'offre est d'abord un facteur déterminant de la demande. Pris dans ce sens, il est alors logique d'étudier en premier lieu le produit. Qui plus est, non contraint par des besoins du marché, il est permis de laisser son imagination innover et déboucher sur des créneaux jusqu'alors peu ou pas exploités. On n'a qu'à songer aux produits récréatifs tels que la planche à voile ; il aurait été pour le moins surprenant que cette idée émerge d'une étude de marché au préalable. On a conçu l'idée, puis on a procédé à l'étude de marché par la suite. Plusieurs autres exemples pourraient être soulignés : la moto-neige, le ski de fond, la descente de rivières en radeaux, etc.

Comme toute région possède ses forces et ses faiblesses, il est nécessaire de connaître le potentiel maximum afin de ne pas s'attarder à des marchés inappropriés. Bien qu'il soit possible d'esquisser un aperçu du produit dans son ensemble, il est toujours gênant de fixer ses limites a priori, et à cet égard, on a peut-être tendance à exagérer quelque peu. A fortiori, il est d'autant plus difficile de déterminer au préalable les marchés sur lesquels devront porter l'analyse. D'ailleurs, en procédant par l'étude des marchés avant celle du produit, il arrive souvent que certaines variables nous échappent et qu'il soit parfois impossible d'établir la relation entre la demande et l'offre. Cette situation est particulièrement embarrassante lorsqu'il s'agit d'une étude de marché d'une certaine envergure.

D'autre part, la faiblesse du produit peut être telle qu'il ne soit pas nécessaire de mener une étude de marché. À la suite d'une analyse de l'offre, il se peut en effet qu'une région n'ait pas de potentiel susceptible de nécessiter une étude de marché. Aussi, il est possible que les données existantes soient suffisantes pour éclairer amplement une décision. Dans de tels cas, l'étude de marché peut être exclue, d'où une économie substantielle d'argent et d'efforts.

Pour ces quelques raisons, il nous apparaît normal de s'attarder en premier lieu sur l'analyse du produit. Par contre, il est tout à fait possible de procéder à l'inverse, surtout s'il s'agit de développer une région touristiquement exploitée et qu'on veuille lui redonner un nouvel élan. Dans ce cas, une bonne étude de motivation plutôt qu'une étude de marché permettra d'évaluer les réactions des clients tout en révélant leurs attentes.

Voilà donc un premier principe important à souligner. Il en est un autre sur lequel nous insisterons au cours du texte, c'est l'*intégration*. Il apparaît toutefois prématuré d'en parler à ce moment-ci.

## Les parties d'un plan

Souvent, dans la confection d'un plan de développement, on a tendance à tenir compte de tous les éléments touristiques, allant du plus petit attrait jusqu'au plus grand. Au terme de l'exercice, il est risqué d'aboutir à une infinité de choses qui n'ont aucun lien, de sorte que le produit apparaît sans définition précise.

Il existe deux façons d'aborder l'étude. D'un côté, on doit chercher à déceler les zones les plus propices au développement touristique (et on verra comment plus loin) et, de l'autre, à réserver le reste pour leur mise en valeur. Pour mieux saisir cette nuance, comparons le produit touristique à un appareil de télévision.

Dans un téléviseur, nous avons un ensemble de composantes, d'éléments reliés entre eux et travaillant conjointement et en harmonie pour finalement produire une image. Le fabriquant vise la perfection de son produit mais si un des éléments fait défaut, l'image en sera affectée. Aussi, on retrouve sur le marché différents modèles de téléviseurs allant du petit écran noir et blanc jusqu'à l'écran couleur géant. Or, plus l'écran est grand, plus l'image est imprécise. Nous sommes donc en présence d'un système électronique complexe et fragile et d'un potentiel délimité par le modèle considéré.

Dans le domaine touristique, les notions sont identiques. Notre appareil touristique se limite à un territoire quelconque, à l'intérieur duquel on retrouve un ensemble de composantes (hébergement, restauration, activités récréatives et socioculturelles, paysage, transport, service...) interreliées, travaillant conjointement pour produire une image la plus pure et la plus réelle possible. Tout comme le téléviseur, si une composante fait défaut, elle affectera la qualité de l'image. Également, si on poursuit notre comparaison, plus on agrandit l'image, plus elle est imprécise. Aussi, nous avons différents modèles de produits touristiques en fonction du potentiel de chaque territoire concerné. Pour l'un, le potentiel du territoire projette une petite image en noir et blanc alors que pour l'autre, jouissant d'un potentiel élevé, il est susceptible de projeter une image exceptionnellement belle.

Ainsi, on peut simplement définir le produit touristique comme un ensemble d'éléments contenus à l'intérieur d'une zone donnée, reliés entre eux, et qui reflètent une image. L'hébergement, par exemple, sous toutes ses formes, constitue une composante principale de ce produit et la rentabilité de ce secteur dépend largement de son degré d'intégration dans la zone donnée. Pour mieux saisir l'importance de cette notion d'intégration, revenons à notre exemple. L'image produite par la télévision sera parfaite si chaque élément de l'appareil est au bon endroit, calibré d'une façon précise, placé sur le bon

circuit, interconnecté avec les autres composantes et s'il répond à sa fonction précise, bref, s'il est en parfait équilibre avec l'ensemble.

Partant de cette analogie, le plan de développement s'apparente au diagramme de circuit de notre téléviseur. C'est l'instrument auquel on se réfère pour construire un produit touristique complet. Ceci étant dit, voyons comment procéder.

## La confection d'un plan de développement touristique

Plusieurs aspects doivent être considérés au cours de l'élaboration d'un plan de développement. Nous les regroupons en six points chronologiques.

1) Le territoire
   - ▼ Les limites
   - ▼ La situation
     - ● économique
     - ● sociale
     - ● touristique
     - ● géographique
2) L'orientation
   - ▼ l'image
   - ▼ le produit
3) Le potentiel
   - ▼ Les ressources
     - ● naturelles
     - ● artificielles
4) L'esquisse du produit
   - ▼ Le zonage
   - ▼ Les pôles de développement
   - ▼ Les valeurs régionales
5) Le marché
   - ▼ La perception du produit
   - ▼ La segmentation
6) Le produit fini
   - ▼ Les données
     - ● qualitatives
     - ● quantitatives
     - ● de localisation

## Le territoire

La confection d'un plan de développement se conçoit à partir d'un territoire qu'il convient de délimiter. S'il s'agit d'une région, d'une seule localité ou d'un pays entier, l'approche sera certainement différente. Cependant, à notre avis, un plan de développement touristique doit se limiter à un territoire le plus homogène possible, afin de faciliter la conception d'un produit également homogène. En considérant qu'une région touristique est une portion de territoire dont l'homogénéité réside dans la communauté de caractère géographique, naturel et humain, il s'ensuit que les dimensions peuvent varier largement l'une par rapport à l'autre. Ainsi, la notion de limite territoriale demeure quelque peu relative.

De toute façon, lorsqu'on aborde l'analyse d'un territoire, qu'il soit préalablement délimité ou non, il importe, pour l'analyste, de tracer sommairement un zonage de façon à situer les parcelles de territoires ayant une homogénéité apparente. Par exemple, si on nous demandait de préparer un plan de développement touristique pour tout le Québec, il serait tout à fait naturel de découper, à grands traits, un certain nombre de zones en fonction de facteurs dominants. Il n'est pas certain que ce découpage correspondrait aux régions touristiques actuelles.

D'autre part, bien que le territoire puisse être bien défini, il serait maladroit de s'y confiner sans tenir compte de l'ensemble du pays ou de l'État dans lequel il se trouve. La relation entre régions, leur degré de compétitivité, leur rôle complémentaire constituent des aspects à considérer dans un premier temps.

Les limites étant définies, il convient, en second lieu, d'examiner un certain nombre d'aspects dans le but de bien situer le contexte dans lequel on évolue. Au moins quatre points apparaissent essentiels:

1) la géographie en général;
2) l'économie;
3) la structure sociale;
4) le contexte touristique.

Selon les circonstances, d'autres aspects méritent également une attention, soit la climatologie, la géologie, la topographie... Cependant, dans la mesure où l'on désire élaborer un plan simple et dynamique, il importe de s'en tenir à l'essentiel. On retiendra qu'un plan de développement diffère d'un plan d'aménagement:

- un plan de développement trace les grandes lignes d'une orientation et implique particulièrement
  - les formes,
  - les quantités,
  - la localisation;
- le plan d'aménagement, pour sa part, définit
  - la composition physique,
  - le contenu,
  - les infrastructures.

Examinons maintenant les quatre aspects retenus précédemment.

## La géographie en général

La géographie d'un territoire touche à de multiples aspects. Elle concerne non seulement les phénomènes physiques, biologiques ou humains, mais également toutes les relations entre chacune de ces grandes composantes. Nous nous en tiendrons toutefois, ici, aux caractéristiques physiques du territoire ou tout au plus à quelques-uns, soit la topographie, l'hydrologie et la végétation.

Ces trois caractéristiques suffisent pour le moment à tracer un portrait global du territoire à l'étude. La topographie indique la valeur du paysage, les possibilités récréatives et les limites de développement. L'hydrologie fournit les mêmes informations, sauf que les plans d'eau doivent être identifiés selon leur potentiel. Un lac et une rivière n'ont pas, en effet, le même usage en termes touristiques. La végétation fournit de nombreux indices d'aménagement pour autant que nous sommes familiers avec les notions écologiques. Ainsi, un examen attentif de ces trois caractéristiques permet de se faire une excellente idée du contexte physique en général.

Par la même occasion, il convient ici de s'attarder sur les principaux axes routiers et les différentes agglomérations, ce qui complétera le portrait géographique de la région. Cette vision limitée doit néanmoins déborder d'autres niveaux, tels que le contexte économique.

## L'économie du milieu

Il s'agit du contexte économique dans son ensemble. Cette caractéristique est importante puisqu'elle sous-tend l'infrastructure touristique prise globalement. On ne peut pas attirer des visiteurs dans un lieu où il n'existe pas ou peu de structure socio-économique et un milieu de vie identifié. Quoique le touriste cherche d'abord le repos et la distraction, d'autres besoins courants doivent aussi être comblés par un milieu ayant un minimum de développement.

Prise dans ce sens, l'analyse économique du milieu permet de déceler plusieurs aspects susceptibles de modeler la structure d'accueil des touristes, par exemple la localisation des principaux aménagements. À ce propos, on s'attardera ici sur les principales agglomérations, le réseau de communications et les principales industries.

Dans les agglomérations, ce sont particulièrement la quantité et la qualité des services disponibles que l'on doit considérer. Le touriste aime bien flâner et se promener dans une petite ville, à la condition d'y trouver un minimum d'intérêt. À ce titre, une agglomération d'une importance relative offre, en proportion, des services variés et, dans la mesure du possible, cet avantage doit être mis à profit. Autrement dit, la ville ou le village doit faire partie du plan et être intégré à l'ensemble; même plus, il doit constituer le centre névralgique du plan. Les centres commerciaux et culturels représentent en réalité un élément principal. On s'y rend même sans avoir d'achats à y faire, pour le plaisir de se retrouver dans une ambiance de récréation (ex.: Zermath en Suisse, Torremolinos en Espagne, Hamilton aux Bermudes...), de cotoyer des gens, des amis, dans un cadre différent.

Il faut considérer deux points qui caractérisent malheureusement de trop nombreux centres-villes:

- la dispersion des commerces au hasard de l'initiative personnelle;
- la concentration dans un centre commercial coupé du reste du milieu ambiant.

Dans de tels cas où il y a absence d'un centre animé et actif, il convient d'être prudent et de songer à un autre lieu ou encore à intégrer un centre à l'intérieur même d'une station.

Le développement du réseau de communications est aussi fonction de l'importance de l'économie locale. Outre les routes, l'accessibilité sous toutes ses formes doit être considérée: aéroport, chemin de fer, transport routier, maritime s'il y a lieu, de même que les communications électroniques. Ces facteurs influencent largement la localisation des équipements.

Enfin, il nous semble important de connaître les principales industries et leur localisation, comme danger éventuel de pollution sous quelque forme que ce soit. Du même coup, leur présence permet d'évaluer sommairement la situation écono-industrielle et la qualité de l'emploi.

Déjà, avec un survol de la géographie du territoire et de son contexte économique, nous avons en main un dossier qui pourrait nous permettre de déterminer un profil sommaire de ce que pourrait être le produit touristique de la zone étudiée. Cependant, l'aspect social est trop important pour ne pas s'y attarder.

## Le profil social

En 1966, P. Defert écrivait : « Il est très difficile d'envisager l'expansion touristique sans la relier au phénomène démographique. On n'amène pas des touristes là où il ne reste plus d'habitants pour les accueillir. Réciproquement, là où la vitalité démographique est forte, les autochtones sont les premiers à réclamer et à utiliser des équipements de loisirs. Ils sont les premiers (notamment dans les zones d'urbanisation rapide) à faire ainsi de la mise en valeur touristique. »

Ces propos demeurent vrais bien que, parfois, certains recherchent l'aventure dans des lieux isolés, mais ce n'est pas le cas de la majorité. La démographie d'une région d'accueil influence la décision, en ce sens que les personnes résidantes et celles des marchés à proximité sont aussi et souvent les premiers utilisateurs. C'est également parmi la population locale qu'on viendra chercher la main-d'œuvre, tant pour l'aménagement que pour la gestion des équipements.

Si, par malheur, et c'est parfois le cas, on ne désire pas véritablement la venue de touristes, cela peut créer certains conflits ou, du moins, de l'indifférence. Dans de telles circonstances, il est préférable de concentrer les aménagements et d'éviter une intégration au milieu. Cette façon d'aborder la situation est loin d'être souhaitable, à moins de miser sur un site exceptionnel. D'ailleurs, les perdants ne sont pas nécessairement les touristes, surtout si on respecte une certaine harmonie du développement.

Maintenant que nous possédons un aperçu général de la zone ou du territoire, il convient, en dernier lieu, d'examiner la situation touristique qui prévaut au moment de l'étude.

## La situation touristique

Deux aspects sont à considérer : la demande actuelle et l'offre disponible. Dans le cas de l'offre, il existe pratiquement toujours des inventaires exhaustifs des équipements, où l'information est ordinairement suffisante. Par contre, il se peut fort bien que cette information se limite à des données quantitatives. Souvent, très peu de données sur la qualité des équipements (classification) sont disponibles et cette absence soulève certaines difficultés.

De leur côté, les statistiques sur la fréquentation du milieu et des équipements sont soit déficientes, soit incomplètes, et parfois biaisées pour différentes raisons. Il faut bien admettre qu'une région ou un territoire ne fait pas toujours l'objet d'une analyse de fréquentation alors que, normalement, on poursuit ce genre de recherche à une plus grande échelle. Cependant, on

peut toujours se référer aux données plus globales, tenter de récupérer certains indices à partir des établissements d'hébergement ou encore procéder par estimation. En somme, il ne s'agit pas, à cette étape-ci, de procéder à une analyse systématique de la clientèle. Il faut bien plus essayer de se faire la meilleure idée possible du type de visiteurs qui fréquentent la région.

Jusqu'ici, on s'est attardé à décrire le territoire d'une façon globale, dans le seul but de se familiariser avec celui-ci et d'éviter des démarches subséquentes inutiles. On ne saurait trop insister pour qu'une visite générale du territoire soit effectuée, non pas par un adjoint, mais par le premier responsable du plan. Trop souvent hélas, par mesure d'économie, on a tendance à confier ce travail à un subalterne qui, malgré toute bonne volonté, ne pourra jamais décrire les subtilités et les interrelations entre chacune des composantes du territoire. On ne peut pas se permettre d'improviser un plan de développement touristique, au risque de provoquer un déséquilibre irréparable. Cette tournée de familiarisation du ou des responsables du plan pourra être complétée par des adjoints qui, à leur tour, pourront échanger avec les responsables en toute connaissance de cause.

Au terme de cet exercice préliminaire, il convient maintenant de s'arrêter sur l'orientation que devra prendre le plan. C'est une étape intermédiaire entre l'analyse territoriale et la conception du plan.

## L'orientation du plan

Cette seconde étape en est une de réflexion qui devra aboutir à la détermination d'une *image* et d'un ou plusieurs *produits*. Autrement dit, le concepteur doit déjà se faire une idée assez précise de son projet. Cette étape étant importante, précisons ces deux notions d'image et de produit touristique.

Bovy et Lawson définissent l'image comme étant « l'expression de la connaissance objective, des impressions, des préjugés, de l'imagination et des émotions avec lesquels une personne ou un groupe de personnes jugent un objet ou un lieu. » Plus simplement, l'image touristique est un jugement objectif qu'on se fait d'une destination. On voit donc jusqu'à quel point l'image est importante et, à ce propos, elle doit être :

- objective : on ne berne pas le touriste par de fausses impressions ;
- originale : elle doit refléter le caractère propre à la région et le respecter sous toutes ses formes ;
- réalisable : si elle est objective ou réelle, elle sera facilement réalisable, c'est-à-dire que les impressions qu'elle dégage doivent se concrétiser.

Ceci fait dire à Bovy et Lawson que le *produit touristique* est « l'expression concrète de l'image touristique », ce qui implique un amalgame des ressources, des équipements et des moyens d'accès d'un territoire donné. Il existe donc une relation très étroite entre l'image et le produit touristique d'un territoire, l'un étant le reflet de l'autre. Or, plus une image est grande, plus elle est floue et plus le produit est diffus. C'est pourquoi, à notre point de vue, il est important qu'une zone touristique ait une certaine dimension ou, tout au moins, une homogénéité, de façon à ce que son image soit la plus claire possible et que le produit qu'elle représente soit aussi très concret. On comprendra davantage l'importance de ces notions lorsque nous parlerons de marketing, et plus particulièrement des facteurs qui influencent le choix d'une destination.

Par contre, une zone de développement touristique doit, de toute évidence, refléter une seule image et, donc, un seul produit dominant ; cela n'exclut pas cependant qu'une région en ait plus d'un. Toutefois, il faut absolument éviter de multiplier les produits à l'intérieur d'une seule région et favoriser plutôt celui qui reflète le mieux l'image principale, les autres jouant un rôle complémentaire. Au cours d'une réunion de travail à Innsbruck, nous avons eu l'occasion de visiter quelques stations du Tyrol et de discuter avec les responsables . L'un d'eux disait que leur produit n'est pas l'activité ski, mais la montagne, laquelle reflète une image qui implique une variété d'activités : ski, randonnée, alpinisme, « trekking », camping, équitation, etc. Déjà le mot Tyrol évoque dans l'esprit de quiconque une image propre et unique à la région. Il n'y a aucune raison pour qu'un territoire ou une région ne soit pas développée en fonction d'une identification propre, en autant, bien entendu, que le potentiel existe. Voyons comment on peut évaluer ce potentiel.

## Le potentiel

Le troisième point sur lequel on doit s'attarder au cours de la confection d'un plan de développement concerne le potentiel touristique sous toutes ses formes. Il s'agit d'un aspect particulièrement important puisque nous touchons, en quelque sorte, à la matière première du produit : la ressource.

Pour mieux cerner le sujet, nous analyserons la ressource sous deux aspects : la ressource naturelle et la ressource artificielle. Dans le premier cas, est-il besoin de préciser qu'il s'agit de la richesse du territoire en termes de plans d'eau, de montagnes, de paysages, etc., qui peut être exploitée du point de vue touristique et récréatif. La ressource artificielle, pour sa part, représente celle déjà aménagée ou construite par l'homme. On songe ici autant à l'hébergement qu'au belvédère le long d'une route.

## Les ressources naturelles

Précédemment, nous avons soulevé l'aspect « géographie en général », où il était question de topographie, d'hydrologie et de végétation. À ce moment-là, l'important était de se faire une idée générale de ce que pouvait être le territoire. Il s'agissait d'un survol des lieux afin d'en tirer en quelque sorte un « portrait ».

À cette étape-ci, l'analyse de la ressource naturelle est définitivement plus articulée. C'est le moment de choisir les sites les plus propices à exploiter, selon l'orientation envisagée précédemment. Les éléments à considérer sont nombreux et il serait exagéré, ici, de les considérer tous. Nous nous contenterons donc d'analyser un de ces éléments : le plan d'eau. Cet exemple suffira à démontrer la façon d'aborder l'analyse de la ressource.

Auparavant, résumons les aspects qui doivent faire l'objet d'analyse.

- La localisation
  fait référence aux notions d'accessibilité et de proximité des agglomérations.
- Les dimensions
  il s'agit des superficies, de l'altitude.
- La qualité
  on songe aux facilités ou aux contraintes que présente le site, en matière d'aménagement.
- L'état du site
  interviennent ici les aspects reliés à la propreté, à la pollution, à la dégradation du site.
- L'apparence
  sous cette rubrique, on fait allusion au cachet ou à la beauté en général du site.

### *L'exemple du plan d'eau*

Dans l'exemple présenté ici, le plan d'eau hypothétique n'est ni une rivière ni une voie navigable, mais une étendue d'eau quelconque. Une rivière, à moins qu'elle soit canotable et qu'elle offre des plages utilisables, pourrait tout aussi bien servir de référence. Une voie navigable, où le bateau de croisière circule, est aussi un plan d'eau mais son potentiel diffère largement de celui d'un lac où d'une rivière. Il convient donc d'adapter l'analyse aux objets étudiés.

La localisation, dans le cas qui nous sert d'exemple, influence largement son potentiel. Est-il entouré ou à proximité d'une agglomération? Une étendue d'eau près d'une agglomération peut être avantageuse si elle s'intègre bien au contexte (par exemple le lac Memphrémagog). Elle sera pratiquement inutilisable si elle est privée, à moins de procéder par expropriation. Par contre, un plan d'eau loin des centres et d'accès plus difficile, mais d'une richesse enviable, a autant et sinon plus d'intérêt, tout en exigeant un développement différent.

Dès le départ, on peut voir jusqu'à quel point la valeur d'un site peut être relative et fonction de sa localisation. En réalité, il ne semble pas exister de règles strictes qui permettent de pondérer qualité et accessibilité. Il appartient davantage au spécialiste d'évaluer, cas par cas, cette relation qualité/distance. Par contre, les autres critères d'évaluation permettent d'être plus concret dans ses démarches. C'est le cas des « dimensions ».

Les dimensions ou la superficie du plan d'eau constituent un élément déterminant. Elles conditionnent l'usage qui peut aller de la simple observation (faune ou flore) jusqu'à la pratique de la voile, dans le cas d'une superficie importante. Sous cette rubrique, on tient compte également des superficies riveraines, des zones utilisables, des plages, de la dimension des boisés et des surfaces dénudées, etc. Déjà l'aménagiste entrevoit l'ensemble de son concept d'aménagement.

La qualité du site peut aussi être exprimée en fonction de critères concrets. Ce sont les facilités qu'offre le site en matière d'aménagement, et là on doit considérer globalement les moyens d'approvisionnement en eau potable et l'évacuation des eaux usées. Dans le cas du plan d'eau, la qualité de l'eau, la présence de marécages, les vents, l'ensoleillement, les moustiques... sont des aspects à prendre en considération, de même que la tenure du territoire et les droits qui s'y rattachent.

L'état du site, ou plus précisément son environnement, constitue aussi un élément significatif. Malgré tous les avantages, il se peut fort bien qu'une contrainte puisse nuire partiellement ou accidentellement à la qualité du milieu. Une autoroute, une voie ferrée, un aéroport, une usine représentent toutes des contraintes négatives qui risquent de nuire au développement du site.

L'apparence du site est un critère plus subjectif que les autres, puisque souvent il est fonction des goûts personnels de l'analyste. Le cachet et la beauté du site dans son ensemble peuvent et doivent être évalués. C'est à ce moment que la relation qualité/distance prend toute sa valeur et permet à l'aménagiste de « classifier » le site comme étant de très grande, bonne, moyenne ou médiocre qualité.

Rappelons ici le travail qui fut réalisé par le gouvernement fédéral au cours des années 1965 et qui s'est échelonné sur près d'une décennie. Il s'agit de l'*Inventaire des terres du Canada*. Chaque parcelle du territoire fut classifiée selon l'usage qu'on pouvait en faire: forêt, agriculture, faune, récréation. Attardons-nous quelques instants sur la classification récréative. Chaque parcelle de terrain ayant un caractère homogène fut donc classifiée selon une échelle de sept degrés, la classe 1 étant celle qui offre de très fortes possibilités pour la récréation extérieure tandis que la classe 7, celle à très faibles possibilités. Dans chaque cas, on ajoutait trois sous-classes comprises entre 25 possibilités d'utilisation principales. Ainsi, une parcelle de territoire ayant la cote 1 B-K-Y désignait une aire de rivage de la classe 1, apte à donner lieu aux activités intensives de bain et de plage pour les familles (B), donnant sur une surface d'eau qui convient aux excursions familiales en bateau (K) et possédant une arrière-plage qui se prête au camping organisé (Y) (voir annexe pour les symboles). L'ensemble de ce volumineux travail a été cartographié en couleurs et publié à une échelle de 1 : 250 000. Il faut admettre qu'il s'agit d'une œuvre unique et malheureusement peu utilisée.

C'est là un exemple d'outil de travail exceptionnel, bien que quelques réserves peuvent être exprimées quant à l'interprétation de certaines valeurs. D'autres outils sont aussi disponibles, que ce soit la cartographie conventionnelle (avec topographie) ou la photo aérienne. Incidemment, l'aménagiste devrait utiliser abondamment la photographie conventionnelle pour ce genre de travail. C'est même un outil indispensable.

Il est bon de souligner que le spécialiste doit posséder des connaissances dans un certain nombre de domaines pour être en mesure d'apprécier un site à sa juste valeur. Outre les notions techniques qu'exige le développement des activités récréatives aussi variées les unes que les autres, il doit aussi maîtriser des notions écologiques, fauniques et forestières. Un marécage est une richesse où une faune ailée et aquatique et même terrestre y abonde, et se prête ordinairement bien à l'observation. L'équilibre écologique d'un milieu est aussi une variable à considérer et l'exploitation récréative d'une forêt, d'un cours d'eau, etc., exige au moins un minimum de connaissances. On pourrait poursuivre en soulignant d'autres éléments à connaître, par exemple les éléments géologiques, climatologiques ou hydrologiques.

## Les ressources artificielles

En traduisant littéralement le terme anglais « man made resources », on peut définir les ressources articifielles comme étant celles fabriquées par l'homme. Ceci implique beaucoup de choses, mais tenons-nous en aux principales, à savoir les établissements hôteliers, les restaurants, les aménage-

ments culturels, historiques et récréatifs, les services secondaires reliés à l'approvisionnement (essence, nourriture...), etc.

La plupart du temps, les organismes régionaux ou provinciaux disposent d'inventaires détaillés d'équipements. La consultation des documents fournit déjà une excellente idée de la quantité des équipements, mais ne permet pas toujours d'en apprécier la qualité. Des observations sur le terrain sont donc essentielles. À ce propos, les responsables locaux des divers organismes sont en mesure d'indiquer les aménagements les plus valables et qu'il convient de visiter.

Dans le cas du Québec, nous disposons d'un système d'inventaire connu sous le sigle de S.I.R.T.E.L. (Sytème d'inventaire récréatif et touristique des équipements de loisir). Simplement, il s'agit d'un relevé systématique des équipements existants auquel s'ajoutent des informations complémentaires. En plus d'une cartographie, l'ensemble de l'information est informatisé et mis à jour périodiquement. À titre d'illustration, pour une seule région touristique, la totalité de l'information peut représenter de 500 à 1 000 pages de données.

Cependant, il n'est certainement pas utile ou nécessaire de posséder tous les détails à cette étape-ci. L'important est de pouvoir situer et évaluer quantitativement et qualitativement tous les équipements touristiques de la zone à l'étude, de façon à ce que les pièces manquantes soient ajoutées, et celles en trop, considérées dans le but de mieux les intégrer au plan. L'analyse de ces équipements vise, en tout premier lieu, un équilibre de l'ensemble des éléments ; en d'autres termes, la capacité de support du territoire, ou plus précisément des zones de développement, détermine, pour l'instant, celle des services. Éventuellement, l'étude de marché sera conçue et réalisée pour rechercher cet équilibre.

Afin de faciliter le travail d'analyse, il convient de regrouper l'information par types d'équipements. À titre d'exemple, on aura avantage à considérer les regroupements suivants :

- l'hébergement :
  - hôtellerie
  - camping
  - para-hôtellerie
- la restauration :
  - restaurants
  - casse-croûtes
  - salles à manger

- l'accueil :
  - kiosques d'information
  - salles d'accueil
  - signalisation
- la récréation :
  - hivernale
  - estivale
  - arrière-pays
- les communications :
  - réseau routier
  - transport en commun
  - aéroports
- les services en général :
  - complets, partiels
  - ou absents.

Il va sans dire que l'on pourrait élaborer davantage sur cette partie du travail, mais ce serait s'attarder sur des détails qui n'ajouteraient rien au contexte. Il est entendu que chaque responsable du plan doit adapter la technique au profil du milieu qu'il étudie. Outre un minimum de connaissances, il doit nécessairement faire appel à son jugement.

Jusqu'ici, on s'est attardé sur la connaissance du milieu en analysant le territoire sous l'angle économique, social, géographique et touristique, en plus du potentiel de ses ressources naturelles et artificielles. Ainsi, nous avons en main l'essentiel de l'information qui va nous permettre d'établir une esquisse assez précise du produit envisagé.

## L'esquisse du produit

Cette étape est la plus intéressante puisque c'est à ce moment-là que le responsable du plan devient un véritable concepteur. L'artiste s'apprête à modeler son œuvre ou encore, en se référant à l'analogie avec l'appareil de télévision, le spécialiste va concevoir son diagramme de circuits à partir des données connues et des contraintes et limites du système.

Trois grands thèmes seront élaborés au cours de cette section : 1) le zonage, 2) les pôles, 3) la mise en valeur.

## Le zonage

On connaît les perspectives éventuelles du développement du territoire concerné, et il est temps maintenant de définir les vocations principales de la région ou du territoire, ses fonctions touristiques majeures ou encore les options d'aménagement touristique. Ces options se traduisent par le zonage du territoire ; c'est de l'urbanisme touristique. Ainsi, par zonage, on entend la délimitation des parcelles du territoire, dont les fonctions touristiques se distinguent par leur importance et par leur contenu.

En d'autres termes, il s'agit de délimiter les zones dont le potentiel touristique permet d'y aménager un ensemble intégré d'équipements, ou tout simplement celles dont l'aménagement se résumera à une mise en valeur, ou encore celles qu'il faudra préserver. C'est à ce moment que se joue la réussite du plan de développement. La position relative de ce qui existe doit être connue, telles que les zones résidentielles, commerciales, industrielles, les espaces verts, et la position relative des aménagements touristiques prévisibles doit être imaginée en fonction d'une harmonie. Cette harmonie tient compte de la situation présente, mais doit aussi considérer l'évolution socio-économique du milieu de façon à ce qu'aucune entrave perturbe son évolution normale.

Dans le but de faciliter cette phase importante du travail, résumons ici quelques principes de base en matière de zonage touristique.

## Le dépaysement

On répète souvent qu'un des principaux motifs de déplacement du touriste est le dépaysement. Mais on sait, d'autre part, que le touriste recherche aussi l'activité, la foule, l'excitation. Également, il veut le calme, le contact avec la nature mais sans se priver des services de la vie moderne. Bref, le phénomène est plein de contradictions et c'est un amalgame habile de ces contrastes qui en fait un produit complet.

Le zonage doit tenir compte de cette situation, en accentuant l'individualité de chaque composante du territoire, mais aussi en intégrant chaque composante dans un ensemble qui se distingue par son unité (image unique) tout en étant ordonné.

## Le contact avec la nature

La plupart sinon tous recherchent la nature, le soleil, la mer qui symbolisent la liberté réelle. Il importe à tout prix, au cours du zonage, de multiplier les contacts entre les touristes et les éléments naturels. Il n'est pas obligatoi-

rement nécessaire de s'évader loin des centres d'activités pour trouver ce contact. Souvent, on peut tirer parti d'un plan d'eau, d'un boisé, d'un paysage, en ayant le souci de laisser ici et là une vue dégagée. Il est important de composer avec le soleil, l'ombre, comme il est important aussi de profiter du relief du terrain: terrasses, escarpements, pentes.

Par contraste, le skieur qui se trouve toute la journée sur les pentes, au cœur d'une nature immense malgré la présence d'autres skieurs, appréciera, le soir, un effet de contraste en se retrouvant dans le village (à la condition qu'il y en ait un), au pied de la montagne.

## La concentration d'activités

Là où c'est possible, notamment dans les pôles de développement (on aborde cette notion plus loin), il faut éviter la ségrégation des activités. Autrement dit, il est souhaitable que les lieux d'activités récréatives soient regroupés et accessibles à pied de préférence. Ceci respecte un principe simple où le pouvoir d'attraction d'un ensemble d'éléments intégrés est beaucoup plus élevé que la somme de ces mêmes éléments dispersés.

Il faut aussi songer à ceux qui ne pratiquent aucune activité mais qu'il faut néanmoins distraire. L'activité des autres est pour eux un spectacle et, à cet égard, il convient d'en tenir compte même au niveau du zonage.

## L'unité de composition

Revenons encore sur ce point puisqu'il apparaît fondamental. Vivant déjà dans des milieux désordonnés et incohérents, il est nécessaire, au moins dans nos aménagements touristiques, qu'on puisse offrir quelque chose de différent.

Au risque de se répéter, chaque territoire ou chaque région s'identifie par une caractéristique dominante. Le Tyrol, c'est la montagne, la Floride, c'est la plage, la Côte d'Azur, un littoral... et bien que plusieurs États puissent posséder des ressources identiques, chacune cependant se distingue par des caractéristiques différentes. Le zonage doit respecter une certaine ligne urbanistique, de façon à ce que chaque composante se situe par rapport à l'autre.

Ces quelques principes généraux sont fournis à titre indicatif et ne sont certes pas exhaustifs. Chaque territoire constitue une exception et doit être traité comme telle. Toutefois, les quelques notions précédentes représentent le fondement d'un zonage préliminaire.

Au terme du zonage, le concepteur du plan connaît les parcelles de territoire où se concentrera son travail, selon divers degrés d'intensité. Comme

nous l'avons déjà souligné, ce peut être une zone à fort potentiel propice à un développement intégré; ce peut être une zone où le développement est plus extensif ou diffus, et à la limite, une zone de conservation. Entre ces trois possibilités, toutes les nuances demeurent possibles.

Cependant, il ne devrait pas y avoir d'ambiguïté et le choix devrait être restrictif et déterminant. Il faut éviter les erreurs coûteuses en tentant de donner un peu à tout le monde, c'est-à-dire éviter le développement dispersé. Ce choix doit porter sur deux éléments en priorité:

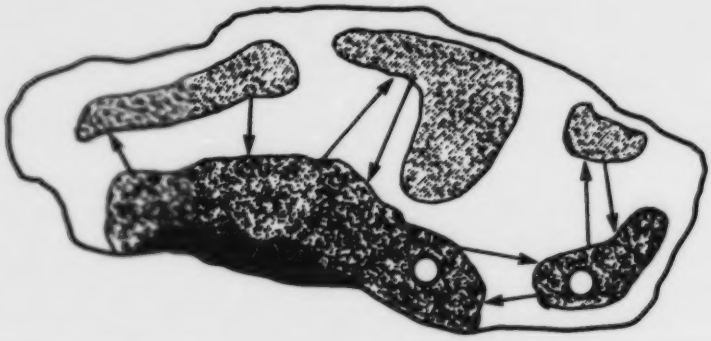
- un pôle de développement;
- la mise en valeur régionale.

Avant d'aborder ces deux éléments, il convient d'expliquer certains aspects de l'approche.

Lorsque nous parlons de produit touristique, il s'agit, répétons-le, d'harmoniser les éléments disponibles de façon à former un ensemble complet. Cet ensemble doit permettre de vivre une période plus ou moins prolongée de vacances, en toute saison, et inciter l'usager à y revenir. Rappelons-nous la notion d'*image*. Pour ce faire, il est important de concrétiser ce produit en créant un « noyau attractif » ou un « pôle de développement » soutenu par les principales ressources de la région. Autrement dit, la région s'identifie par un produit distinctif localisé et le reste de la région profite du débordement des visiteurs, selon un certain nombre de conditions que l'on étudiera plus loin.

Par pôle de développement ou noyau attractif, nous entendons une portion de territoire où il existe une concentration d'infrastructure et d'équipements touristiques, et qui offre un grand potentiel de développement. Le terme « portion du territoire » demeure relatif si on se réfère à la notion de dimension. En réalité, il n'existe pas de règles définies si ce n'est qu'une question d'homogénéité. Ce peut être un littoral de plus de 100 km comme un village au pied d'une montagne skiable. Les Bermudes, qui couvrent une superficie totale de 35 $km^2$, sont en soi un pôle touristique; on pourrait en dire autant d'Atlantic City. Par contre, à l'intérieur de ces pôles, on peut trouver une ou plusieurs stations touristiques. L'essentiel, dans cette notion de pôle, est qu'on puisse intégrer harmonieusement toutes les composantes sans altérer l'unicité de l'image. Cependant, lorsqu'on utilise la région comme base de travail, ceci laisse entendre que le territoire est assez vaste pour accueillir plus d'un pôle (on se place ici à l'échelle nord-américaine). À titre d'illustration, prenons la côte de Charlevoix, au Québec, laquelle est reconnue comme une région touristique (environ 150 km de côte). Cette région se distingue par son contexte géographique et constitue une frange maritime d'une grande

valeur. À l'intérieur de cette région, on peut identifier un certain nombre de pôles, Mont-Sainte-Anne, Petite-Rivière-Saint-François, La Malbaie, Baie-Saint-Paul, qui sont susceptibles d'être développés. Parmi ceux-ci, un ou deux au maximum doivent dominer et les autres, jouer un rôle de support. Dans ce ou ces pôles, on doit pouvoir développer également une station d'importance, à l'échelle du pôle et parfaitement intégrée au contexte du milieu. Soulignons, avant qu'il soit trop tard, que cette station doit être en parfaite harmonie avec le milieu, c'est-à-dire aux dimensions conformes à sa capacité de support. Schématiquement, on a:




D'après le schéma, la station se situe à l'intérieur d'un pôle qui est à l'intérieur de la région ou du territoire.

Le zonage comporte donc un choix de pôles de développement, mais aussi de zones de mise en valeur. Expliquons maintenant ce second aspect.

## La mise en valeur régionale

La mise en valeur régionale n'est pas, dans le cadre du zonage d'un territoire, un exercice distinct puisqu'elle complémente le pouvoir attractif du ou des pôles. On admettra qu'un pôle ou une station n'est complet que si on peut miser sur un arrière-pays ou une zone d'activités extensives; idéalement, l'un ne va pas sans l'autre.

La mise en valeur touristique, dans le cadre de notre préoccupation, consiste à:

- relever ou inventorier les attraits sur l'ensemble du territoire;
- évaluer la qualité de ceux-ci;
- rénover ceux qui sont les plus valables;
- intégrer ces derniers au produit de base ou entre eux.

En d'autres termes, il s'agit de revaloriser les meilleurs attraits (historiques, culturels, physiques, etc.) et d'en faciliter l'accès. Tout ce potentiel diffus dans le territoire fait partie intégrale du ou des pôles de développement et sert à diversifier le séjour des touristes sur l'ensemble du territoire. Il va sans dire qu'un mécanisme approprié doit être envisagé afin de faire connaître ce potentiel aux visiteurs.

Il se peut fort bien qu'une région ou un territoire ne puisse bénéficier d'un pôle touristique assez important pour justifier des investissements. Ceci n'empêche cependant pas sa mise en valeur, bien au contraire. Qui plus est, il est souhaitable que certaines régions soient essentiellement mises en valeur, sans pôle particulier, de façon à diversifier les produits et à assurer une répartition plus diffuse des touristes.

Avec tout ce qui précède, le concepteur du plan doit être en mesure, à cette étape-ci, d'esquisser son produit. Il a identifié le périmètre du territoire, il connaît sa situation socio-économique et touristique, de même que son potentiel; il a déterminé les zones de développement, il en prévoit le contenu, bref il peut, dès lors, déterminer d'une manière assez exacte son produit final. Enfin, il possède amplement de connaissances pour songer maintenant à une étude de marché. Autrement dit, il détermine à la fois les besoins de sa clientèle et la réceptivité de celle-ci vis-à-vis de son produit déjà défini. En réalité, contrairement à l'approche traditionnelle, on pourra, non seulement produire ce qui se vend, mais aussi vendre ce qui peut se produire. Après cette étape cruciale, on procédera alors à l'élaboration finale du plan.

Normalement, nous devrions aborder la discussion sur les techniques d'analyse de marché. Or, ces techniques exigent de longues explications et c'est pourquoi celles-ci sont regroupées dans un chapitre particulier (partie 3). Ainsi, afin de ne pas briser le fil conducteur, on suppose, ici, que l'étude de marché est complétée et qu'à partir des données, le concepteur passe à l'étape suivante, soit la conception du produit fini. Au préalable, il devra cependant songer aux plans d'aménagement des projets envisagés.

## Le plan d'aménagement

On a abondamment parlé de plan de développement. Il s'agissait, bien entendu, du plan à l'échelle d'un État ou d'une région, où chaque élément s'inscrit dans un ensemble. Cette phase étant terminée, il en découle nécessairement l'implantation de projets bien précis, que ce soit une station touristique, l'aménagement d'une aire récréative, un parc, etc. La réalisation de tels projets exige également la préparation d'un plan d'aménagement.

On convient que les études préalables ont été complétées, c'est-à-dire qu'on possède les données qualitatives, quantitatives et de localisation du projet. À partir de là, attardons-nous sur quelques principes de composition.

Avant d'aborder ces principes, voyons très rapidement ce que comporte un plan d'aménagement, à savoir :

- un plan de zonage ;
- une répartition volumétrique ;
- la localisation des activités ;
- la répartition des équipements ;
- l'emplacement des zones vertes ;
- le système de circulation ;
- les réseaux de services (eau-égout-électricité...) ;
- les profils types ;
- les phases de réalisation ;
- les maquettes.

Ces éléments sont, pour la plupart, consignés sur des plans à l'échelle incluant :

- le plan de localisation ;
- le plan de lotissement ;
- le plan des constructions (disposition) ;
- les voies de circulation avec niveaux et profils ;
- le plan des conduites d'eau et d'égout, les lignes électriques ;
- les coupes et les élévations ; etc.

L'ensemble doit être accompagné des devis descriptifs approuvés par les institutions impliquées dans les normes de construction et d'urbanisme.

Ce rappel étant fait, voici maintenant quelques principes de composition. Si l'on s'attarde davantage ici sur ces aspects plutôt que sur les plans et devis,

c'est qu'on semble moins se soucier de ces notions alors qu'elles sont souvent à la base du succès du projet.

Une chose à éviter, c'est le « syndrome du bulldozer ». Pendant longtemps, tout au moins au Québec, on ne pouvait pas concevoir un aménagement sans tout raser et aplanir. Irrémédiablement, on a détruit de beaux sites, souvent au détriment de la réussite même du projet. Fort heureusement, on semble de plus en plus saisir l'importance de l'esthétique et, dans la mesure où l'on désire mettre à profit le paysage, il vaut mieux laisser les gens avertis faire le travail. On ne devrait jamais hésiter à confier cette importante responsabilité au paysagiste qui possède les qualifications et l'expérience nécessaires. Il ne faut surtout pas se fier à ces paysagistes improvisés n'ayant aucune formation. En somme, l'architecte paysagiste est le spécialiste dans ce domaine.

## Créer le dépaysement

Encore une fois, permettez-nous de revenir sur ce que nous écrivions en 1983[1]. Le tourisme est plein de contradictions — et celui qui voyage n'est plus l'aventurier d'antan :

> « Les nombreux moyens de communications et les divers médias d'information lui ont déjà fourni un bon aperçu de ce qu'il aurait pu découvrir par lui-même. Le hasard de la découverte n'a plus la signification des années passées, au point tel que ses besoins ont largement évolué. Il recherche davantage une évasion en dehors de son environnement normal où il pourra se distraire activement sans pour autant se départir de son confort habituel. À titre d'exemple, on se souvient, il n'y a pas très longtemps, de l'intérêt qu'a suscité la roulotte motorisée (motor home), brusquement ralenti par l'accroissement du coût du carburant. Ne fût-ce cette contrainte draconienne, l'essor de ce nouveau mode de vacances aurait été particulièrement sensible, puisque le touriste disposait alors d'un confort adapté à ses besoins tout en lui offrant la possibilité de faire sa propre cuisine, dans ses propres chaudrons, et de coucher dans ses propres draps. Bien que l'investissement soit important, il faudra s'attendre à un retour éventuel de cette forme de déplacement si jamais le coût énergétique du véhicule à moteur redevient raisonnable.
>
> Donc, étant à la recherche d'un changement de milieu, le nouveau touriste cherche en outre un divertissement adapté à ses besoins, où il pourra physiquement participer à une activité salutaire dans un envi-

1. Demers, 1983.

ronnement approprié. Or, ce qu'on lui offre encore aujourd'hui ressemble bien plus à ce qu'on lui offrait hier : des circuits touristiques normalisés où son seul intérêt s'associe bien plus à celui d'un spectateur qui regarde se dérouler des images qui se suivent et se ressemblent. Le touriste cherche autre chose, il veut dépasser les murs de son patelin et courir un peu dans l'herbe des prés, bien sûr, mais sans trop s'en éloigner ; il recherche le contact avec le ciel, l'eau, la montagne, la terre et pousse parfois sa fuite jusqu'à s'étendre nu sur le sable, mais comme nous sommes par nature artificieux, nous faisons de la nudité le nudisme, comme nous avons fait du riche un touriste aristocrate, et du pauvre un touriste social. Après s'être payé quelques extravagances, pour l'un, il se sentira à l'aise dans 15 $m^2$ où il pourra dormir et se laver. Il aura quand même l'impression de s'être reposé du travail de l'année en vivant en promiscuité même si, à trois heures du matin, il peut s'attendre à être réveillé par l'inévitable chasse d'eau de la chambre voisine qui engloutit les turpitudes d'un vacancier plus affranchi. Pour un autre, seule la grande classe lui convient, celui-là n'a pas l'excuse du dollar, même s'il croit fuir la société industrielle sans être capable de s'imaginer hors d'elle. Pourtant, ses aspirations sont analogues, seuls les moyens diffèrent et il ira même jusqu'à se confondre volontairement au prolétaire pour se donner l'impression de faire partie, lui aussi, des êtres sociaux parce qu'ils sont heureux d'être nombreux et d'être ensemble et qu'en définitive, le rassemblement réalise à la limite ses aspirations. Les usines attirent d'autres usines, les hommes attirent d'autres hommes et les touristes, encore d'autres touristes. Cette espèce de convulsion est un fait qui influence le tourisme sauf que, contrairement à l'expansion irréversible des villes, cette convulsion touristique atteint une limite à un moment donné au-delà de laquelle le visiteur cherche ailleurs des lieux plus cléments.

Même si le touriste a le goût du surprenant, tout en détestant être surpris ; même si le voyage organisé dénote une certaine appréhension du voyage ; même si le touriste désire sortir de chez lui sans sortir de ses habitudes ; entre le palace et la tente, entre le vélo et le jet, il existe cet individu souvent mal compris qui est nul autre qu'un être humain qui veut simplement vivre à sa façon un moment de détente. Le problème est de savoir s'il peut trouver chez nous cette possibilité de vivre ce qu'il recherche. »

S'il éprouve des besoins paradoxaux, il recherche avant tout un dépaysement, que ce soit climatique, d'environnement, de société et quoi encore.

Le projet envisagé doit résoudre ces contradictions tout en respectant l'ensemble et son unité. Pour ce faire, on doit laisser à chaque élément qui compose l'ensemble du projet une liberté indispensable mais inscrite dans un cadre ordonné.

## Le contact avec la nature

Dans le contexte de ses contradictions, le touriste cherche les distractions, les activités, le jeux, mais aussi le calme, le repos, la solitude. Le contact avec la nature, la soleil, la mer, la forêt demeurera toujours une de ses préoccupations. Il est donc essentiel de multiplier les échanges entre les touristes et les éléments naturels. Une première étape est d'éliminer les obstacles et faciliter, dans la mesure du possible, un premier contact de sa fenêtre de chambre. Les immeubles en hauteur, en bordure de mer, constituent plutôt des écrans pour la plupart des hôtes, bien que de la chambre la vue peut être prenante. Elle peut l'être autrement et même davantage.

Il faut composer avec le soleil par une orientation appropriée, créer des zones chaudes aussi bien que des zones d'ombre tamisées sous des fûts, des abris semi-ombragés, en opposant des surfaces planes à des surfaces ondulées, sculptées, accidentées où la lumière se brise ou se reflète. Il est important de tirer partie du relief en cherchant même à l'accentuer à l'aide d'escaliers, de terrasses, de sentiers ; laissons la roche vive en place et servons-nous en comme élément de décor, profitons de l'escarpement pour créer des zones et adaptons la construction à la pente du terrain.

Si, par hasard, le terrain est plat, on peut créer un relief même artificiel par des vallons et des creux. C'est sûrement là le meilleur usage du bélier mécanique. On étudiera avec le plus grand soin toute la végétation et, à la rigueur, on créera des bouquets d'arbres de façon à souligner le caractère des différentes zones.

En résumé, avant de procéder à l'aménagement proprement dit, on aura grand soin d'étudier tous les éléments du paysage afin de maximiser leur présence et d'éviter de le dénaturer.

## Le regroupement des activités

Encore ici, l'aménagiste fait face au paradoxe du tourisme. Les occupants veulent que leur lieu de logement soit privé, intime mais sans être isolé du reste de la station ; ils ne veulent pas se sentir entre quatre murs, mais bien se sentir en vacances. Dans le cas d'un aménagement sur le littoral, tous exigent une vue sur la mer, il faut éviter alors de créer un écran ; il en est de même en montagne où tous recherchent une vue sur les pentes de ski.

La disposition intelligente des unités permet de se rapprocher de cette possibilité (voir croquis 1) et, d'autre part, le regroupement des activités autorise également de composer avec le paysage.

À cet égard, rappelons de nouveau un principe qui doit être respecté, soit que le pouvoir d'attraction et d'animation d'un ensemble d'éléments est plus élevé que la somme des pouvoirs d'attraction individuels de chaque élément dispersé. On aura donc intérêt à regrouper, en stratifiant, l'ensemble des composantes d'une station (voir croquis 2). Toutefois, on évitera une continuité entre les zones de sports et de jeux et les autres éléments à caractère culturel de la station. Autrement dit, ces zones entrent en contact les unes avec les autres par des éléments correspondants où on peut retrouver, par exemple, un espace dégagé avec dominance végétale et florale. La disposition tiendra compte aussi des heures de la journée auxquelles les activités sont pratiquées.

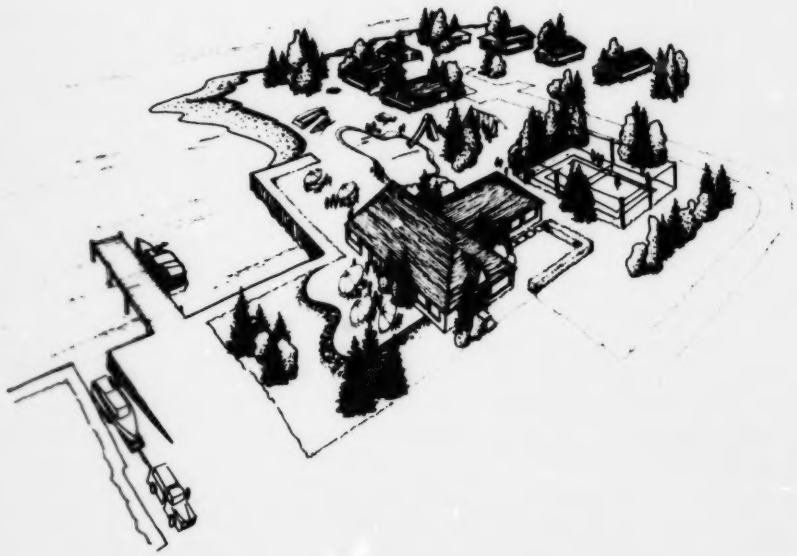
## La circulation

L'automobile ou tout véhicule motorisé n'a pas sa place dans une station. Celui qui a eu le plaisir de visiter Hydra ou Myconos (îles grecques) comprend jusqu'à quel point l'absence de véhicule peut être agréable ; la rue appartient aux piétons et aux quelques mulets. Mais dans le contexte nord-américain, il faut plutôt songer à des compromis acceptables où les piétons conservent encore tous les privilèges. Aussi, les allées, agréablement aménagées, débouchent sur des places plus animées protégées du bruit de la circulation ; ces chemins piétonniers éviteront la voie rectiligne tout en épousant les accidents du terrain. Selon la configuration du terrain, les voies de pénétration se ramifient pour donner sur des aires de stationnement appropriées, disséminées en fonction des principales zones. Il faut, bien sûr, s'assurer que les touristes peuvent transporter facilement leurs bagages à leur logement. À la rigueur, on leur fournira un service approprié.

## L'unité de composition

En guise de conclusion à cette section, rappelons que le touriste cherche, inconsciemment, une cohérence subtile et agréable dans les lignes urbanistiques, où chaque point de la station se situe en harmonie avec le cœur de l'aménagement. Pour atteindre cet objectif, il faut, bien sûr, l'aménager en fonction des touristes qui y séjournent, et aussi il convient de tenir compte de celui qui ne pratique aucune activité, mais qu'il faut néanmoins distraire. On aura donc le souci d'aménager les terrasses, les cafés, les aires de repos là où il peut voir, en spectateur, le déroulement des activités.

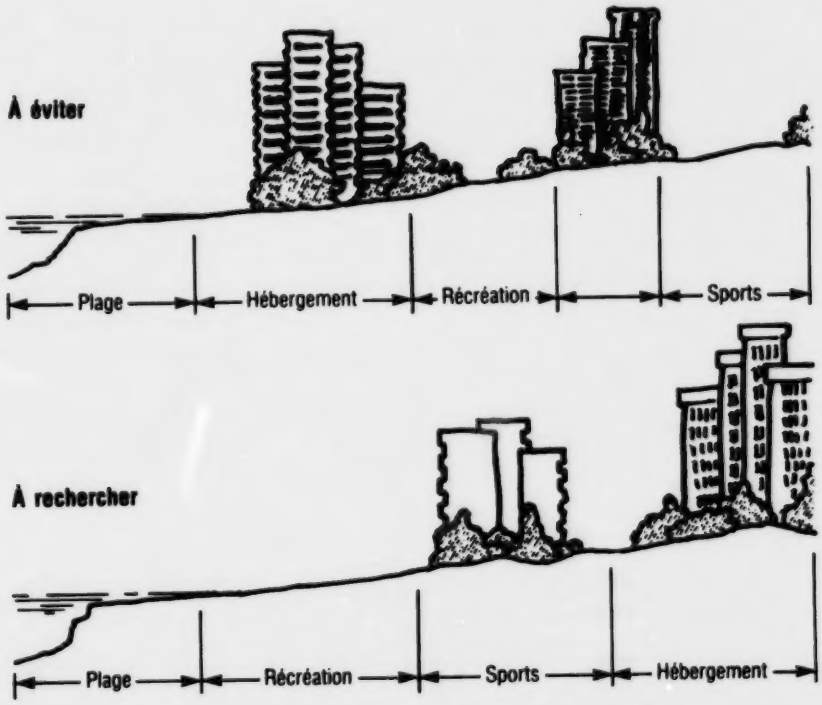
Tels sont, très succinctement, quelques principes qui doivent guider celui sur qui repose tout le « design » de la station. Ce ne sont pas des règles absolues, mais elles méritent d'être respectées à plus d'un titre. Ceci étant dit, nous pouvons maintenant parler de produit fini.



## Le produit fini

Depuis le début du présent chapitre, plusieurs aspects ont été étudiés. On a vu, à partir du territoire et de son potentiel touristique, comment esquisser le produit envisagé, puis à partir de ce produit, la nécessité de réaliser une étude de marché. Toute cette longue démarche n'a qu'un seul but, celui de fabriquer un produit qui corresponde à la fois à la ressource et aux attentes des touristes. C'est ce qu'on appelle le produit fini.

Pour mener à terme cet objectif, il est souhaitable de tenir compte d'un certain nombre de points. En premier lieu, il convient de bien examiner les attentes des clients et de voir comment est perçu le produit. Au départ, en esquissant le produit, on a évalué ce qu'on peut fabriquer en tenant compte des limites du potentiel ; maintenant, il s'agit d'évaluer ce qui doit être fabriqué en tenant compte des attentes. Cette analyse devra permettre de concevoir




le produit final et de transposer l'esquisse en plan final. Cette section sera incidemment consacrée à ce plan de développement, et plus précisément à son contenu.

## Le plan de développement final

Le plan de développement d'une région est avant tout un outil de travail qui indique d'abord:

- la quantité d'aménagements physiques;
- la qualité de ces aménagements;
- et leur localisation;

et ensuite:

- comment les rendre accessibles?
- comment les intégrer?
- comment les développer?

Afin de respecter cette trame de fond, nous regrouperons en neuf points les principaux éléments que doit contenir un plan de développement. À ces neuf points devraient s'ajouter les quatre premiers discutés précédemment: le territoire, le potentiel, l'esquisse du produit et l'étude de marché. En somme, ces quatre aspects font partie de l'étude, mais soulignons simplement que l'essentiel de ces préliminaires doit être au moins inclus dans le rapport. Voici les neuf points dont il sera question ici:

1) la situation;
2) le zonage final;
3) les communications;
4) les services;
5) la récréation;
6) l'intégration et l'harmonie;
7) la conservation;
8) les priorités;
9) l'implantation.

## La situation

Peu importe le type de plans, il apparaît fort important de toujours situer la région ou le territoire dans son ensemble. En d'autres termes, en faisant référence à l'image dont on a déjà fait allusion, il importe de souligner comment le plan, ou plutôt son orientation, correspond à quelque chose de distinct par rapport à ce qui existe dans son environnement.

Bien que le zonage ait déjà fait l'objet de discussions, il est bon de le rappeler ici et d'y consacrer quelques paragraphes dans le contenu du plan.

## Le zonage final

On se rappellera, lorsqu'il a été question de l'esquisse du produit, qu'un zonage préliminaire a été effectué. À cet égard, en vertu des informations fournies par l'étude de marché, le zonage exige peut être quelques corrections, ou même d'être repensé en profondeur. Quoique ce dernier cas puisse être rare, il arrive souvent que l'on soit plutôt enclin à ajouter ou enlever une ou deux zones, ou tout simplement à mettre l'emphase sur l'une plutôt que sur l'autre.

Bref, le choix doit être finalement arrêté, bien qu'un plan de développement touristique n'est pas statique au point de ne plus intervenir ultérieurement. Au contraire, il est même souhaitable de prévoir quelques marges de manœuvre afin de pouvoir l'ajuster en fonction de l'évolution des marchés.

## Les communications

À ce chapitre, nous regrouperons ce qu'on appelle communément l'infrastructure du transport, ou encore les facilités d'accès. Cela implique, notamment, le réseau routier, les chemins de fer, les aéroports, les voies navigables, auxquels s'ajoutent l'accueil et l'information.

En termes de quantité, il importe d'indiquer la capacité de support nécessaire et prévisible du réseau de communications ; en termes de qualité, il faut préciser le type d'équipement et les facilités exigées et, en termes de localisation, les endroits qui conviennent le mieux à leur implantation. Bien entendu, on aura la précaution de maximiser l'utilisation de l'équipement en place et on évitera de déplacer routes, aéroports, etc. de façon à ce que le plan perde toute notion de réalité.

## Les services

Les services comprennent l'hébergement, la restauration et les autres services de support, soit ceux reliés à l'approvisionnement en général et ceux qui sont spécifiques aux touristes.

Toujours en considérant la quantité, la qualité et la localisation, le plan de développement devra spécifier les équipements à ajouter, à agrandir, voire même à enlever. Par exemple, dans le domaine de l'hôtellerie, le plan signalera le nombre de chambres nécessaires, les catégories et la localisation souhaitée. Encore là, il faut composer avec la situation, quitte à accepter quelques entorses aux principes de développement touristique. En plus de l'hôtellerie, il faudra considérer tous les autres modes d'hébergement, tels que le condominium récréatif, le camping, le « bed and breakfast », les résidences secondaires en location, les résidences complémentaires (maisons d'étudiants), etc.

La restauration n'y échappe pas, quelle que soit sa forme. On devra déterminer le nombre de sièges nécessaires et prévisibles, tout en considérant le type de table à favoriser ainsi que les endroits les plus convenables à développer.

## La récréation

Cet aspect est sans doute celui qui exige le plus de travail puisqu'il est souvent mal organisé et nécessite un espace important. À ce chapitre, il convient de déterminer les besoins d'ordre à la fois récréatif et culturel, de même que les principaux attraits et événements.

Bref, le concepteur doit indiquer (toujours en fonction de la quantité, qualité et localisation) les développements récréatifs prévus (hiver, été, hors

saison), les activités et équipements culturels (musée, folklore, arts en général, spectacles...). Quant aux événements existants (festivals, carnavals, foires, congrès...), il s'efforcera pour que ces activités s'inscrivent comme compléments à l'ensemble des activités disponibles ou à développer.

Tous les aménagements énumérés précédemment, en plus de nombreux autres ignorés ici, demeurent incomplets si on ne respecte pas un principe de base essentiel au succès d'un plan de développement touristique, soit l'intégration et l'harmonie du développement.

## L'intégration et l'harmonie

Il faut ici insister : l'intégration et l'harmonie du développement constituent le pivot unique sur lequel doit reposer toute l'approche du développement touristique, et cette préoccupation doit transpirer dans le plan.

Pour bien comprendre le sens de ces termes, lorsqu'on fait référence au phénomène tourisme, reprenons ici l'analogie de la télévision. Rappelons que le téléviseur est constitué d'un ensemble de composantes où chacune remplit une fonction précise. Elles sont mutuellement dépendantes et forment un circuit complet. En deux mots, chaque composante est intégrée à un ensemble qui permet de produire une image.

Il doit en être ainsi dans le plan touristique. Chaque composante du produit, c'est-à-dire l'hébergement, la restauration, les communications, les aménagements récréatifs, touristiques, culturels, les services, etc., doit obéir à un équilibre harmonieux de façon à ce que l'image qui en découle soit idéale. Cette harmonie ou équilibre est largement fonction du potentiel du territoire et de sa capacité de support qui, en somme, constituent les limites du développement. Pour atteindre cette harmonie, il faut donc connaître les limites ; par exemple, un territoire plat et uniforme n'offre pas les mêmes possibilités touristiques qu'un autre montagneux. Or, ceci implique que, lorsqu'on étudie un territoire, il est important de le comparer à ceux des environs et encore mieux, à toutes les régions du pays où il se situe. Ainsi, cette harmonie est importante autant à une macro qu'à une micro-échelle.

À notre connaissance, il n'existe pas de règle précise pour déterminer la capacité de support d'un territoire, et il ne s'agit pas d'une préoccupation évidente particulièrement au Québec. Il y a encore de la place pour les touristes et le potentiel est grand. Cependant, au-delà de la capacité de support physique des lieux, on doit également considérer la capacité socio-économique. Bien qu'au Canada, tout au moins au Québec, on ne perçoive pas de problèmes à cet égard, il convient cependant d'y songer. Il s'agit de la confrontation entre les touristes et les citoyens résidants, dans le contexte où un trop grand

nombre de visiteurs risquent de perturber sensiblement la vie normale de ces citoyens. Citons un exemple, celui de la jolie ville de Lucerne, en Suisse. En 1985-1986, le nombre de touristes à Lucerne a atteint un seuil critique, au point où le trafic, en pleine saison, a causé de sérieuses difficultés. Une forte opposition s'est manifestée de la part des habitants vis-à-vis des touristes en général et en regard du trafic (autos et autobus de touristes) en particulier. En 1973, on élaborait une étude pour attirer le visiteur à Lucerne, et 12 ans plus tard, on a dû en poursuivre une autre pour proposer des solutions à la surcapacité. L'objectif de la recherche visait à trouver un équilibre entre la qualité de vie des habitants et le nombre de visiteurs.

Économiquement, il conviendra donc d'être vigilant afin d'éviter que des coûts soient engagés au détriment des contribuables locaux ou régionaux.

En résumé, l'harmonie du développement tient compte de tous les aspects à la fois et exige une certaine expertise de la part du concepteur.

## La conservation

Il est normal que diverses zones puissent ne pas supporter quelque aménagement. Ce peut être dans un seul but de préservation pour des usages subséquents ou tout simplement à cause de la fragilité des lieux. Au cours de la conception du plan d'aménagement des régions acadiennes en Nouvelle-Écosse (Canada), la région de Pomquet nous étant apparue particulièrement invitante par la pureté du paysage, nous avons cru bon de proposer plusieurs zones de conservation. Il s'agissait alors de ne pas détériorer le site et d'en préserver le caractère qui lui garantissait sa valeur. On pourrait souligner plusieurs exemples semblables où l'architecture, le « design » et l'agencement sont conçus de façon à amplifier la richesse du site.

## Les priorités

Un plan de développement est incomplet sans priorités ou un calendrier de travail. Certains projets en précèdent d'autres et il faut tenir compte des coûts d'implantation.

## L'implantation

Selon l'ampleur des travaux, il est nécessaire, la plupart du temps, de considérer un certain nombre d'aspects sans lesquels il n'est pas possible de mener à terme la réalisation du plan, soit la structure administrative, le foncier, le financement, le rôle des intervenants, la gestion, etc. On aura l'occasion, plus loin, de revoir quelques-uns de ces aspects.

Pour résumer, un *produit fini* comporte davantage une forme d'aménagement qui, dorénavant, dépasse le caractère unidimentionnel des aménagements qu'on a longtemps favorisés. Par exemple, « l'usine à ski » plutôt que la station de montagne repose sur un préjugé où, souvent, on improvise le modèle qui veut que le client doit skier huit heures par jour. Ces lieux manquent « d'âme » et, en soirée, la société dite vacancière se demande si l'après-ski doit être conventionnellement identifié à un bar enfumé et à une musique stridente frisant la schizophrénie.

Le temps des vacances ou celui du loisir de plein air est un temps de relative disponibilité où le touriste recherche un « mode de vie » où non seulement l'activité accessoire doit invariablement dominer, mais où la variété permet de satisfaire d'autres aspirations.

Un « produit fini », dans le domaine touristique, dépasse les techniques déjà révolues pour adapter une certaine urbanité où on retrouve des espaces publics qui ajoutent un charme à l'ensemble et des services plus largement axés vers la détente, le loisir et même la culture. En d'autres termes, on devra apporter un soin du détail autant dans l'aménagement paysagé que dans l'architecture où la verdure et les fleurs y trouvent place et où les lieux commerciaux justifient la flânerie. À ceci se marient l'offre sportive toute saison, le secteur paramédical de développement physique, les événements culturels et les services sociaux. Un principe à retenir : faire le nécessaire tout en évitant le grandiose.

Dans les quelques pages suivantes, qui serviront d'aide-mémoire, nous rappellerons les principaux points à considérer dans un plan de développement.

- Situation et localisation géographique de la région ou de la zone concernée :
  - par rapport à l'État ou au pays ;
  - par rapport à la région.
- Délimitation du territoire et justification du choix.
- Étude des caractéristiques régionales :
  - géographiques
  - climatiques
  - économiques
  - historiques
  - humaines
  - politiques.

Éviter l'analyse détaillée et compenser par une illustration schématique, si possible avec une brève conclusion.

- ■ Étude des caractéristiques touristiques:
  - ▼ Le marché en général
    - ● tenant compte:
      - — des courants nationaux et internationaux,
      - — des communications,
      - — des attraits en tant que facteurs de la demande,
      - — des produits compétitifs,
    - ● le tout en considérant les données disponibles.
  - ▼ L'équipement
    - ● Les transports et communications:
      - — ferroviaires
      - — routières
      - — aériennes
      - — maritimes
    - ● Les communications internes:
      - — voies d'accès
      - — réseau d'information
    - ● L'équipement d'accueil:
      - — inventaire quantitatif et qualitatif
      - — les catégories
      - — la localisation des équipements suivants:
        - □ hébergement
          - ○ hôtels
          - ○ motels
          - ○ auberges
          - ○ gîtes
          - ○ chalets
          - ○ fermes
          - ○ VVF
          - ○ camping
          - ○ para-hôtelier: résidence d'étudiants
        - □ restauration
          - ○ cafés
          - ○ restaurants
          - ○ bars
          - ○ salles à manger
        - □ distraction
          - ○ sports
          - ○ santé

- ○ culturel
- ○ social
- □ les services de base
  - ○ approvisionnement

Esquisse du produit : définir sommairement le produit en vue de procéder à un test de perception auprès des marchés visés.

- ■ Étude de marché
  - ▼ les marchés
    - ● étrangers
    - ● nationaux
    - ● régionaux
    - ● spécialisés (jeunes, congrès scientifiques, religieux...)
  - ▼ analyse
    - ● des pôles de concurrence
    - ● des instruments de concurrence : propagande, prix...
  - ▼ les tendances prévisionnelles
    - ● à court terme
    - ● à moyen terme
- ■ Définition des objectifs
  - ▼ par rapport aux différents marchés
  - ▼ par rapport aux équipements
  - ▼ par rapport à la rentabilité
- ■ Définition du « produit fini »
  - ▼ son contenu en termes
    - ● quantitatifs
    - ● qualitatifs
    - ● de localisation
  - ▼ son image en termes de « marketing »
- ■ Le plan d'aménagement
  - ▼ le zonage
  - ▼ la répartition volumétrique
  - ▼ la localisation des activités
  - ▼ la répartition des équipements
  - ▼ les zones vertes, de conservation
  - ▼ le système de circulation
  - ▼ le réseau des services

- ▼ les profils types
- ▼ les phases de réalisation
- ▼ les maquettes, les plans
  - ● de localisation
  - ● de lotissement
  - ● de construction
  - ● de circulation
  - ● des services
  - ● des coupes et élévations
- ▼ le devis descriptif
- ▼ la tenure des terres

■ L'implantation

- ▼ la structure de gestion
- ▼ le financement
- ▼ les intervenants et leur rôle
  - ● gouvernements
  - ● associations régionales
  - ● l'entreprise
- ▼ phase et échéancier

■ La vente (marketing)

- ▼ la stratégie
- ▼ le plan de marketing
- ▼ les médias
- ▼ le message
- ▼ la transmission du message
- ▼ le budget

## Annexe
## Système de classification des terres du Canada (1963)

*Classe 1 :* Terres offrant de très fortes possibilités pour la récréation extérieure.

Ces terres sont naturellement aptes à donner lieu de façon continue à la pratique annuelle totale très élevée d'une ou de plusieurs formes intensives de récréation. Elles devraient pouvoir se prêter à un degré d'utilisation comparable à celui que l'on trouve dans une excellente et grande plage ou dans une pente de ski de réputation nationale.

*Classe 2 :* Terres offrant de fortes possibilités pour la récréation extérieure.

Ces terres sont naturellement aptes à donner lieu de façon continue à la pratique annuelle totale élevée d'une ou de plusieurs formes intensives de récréation.

*Classe 3 :* Terres offrant des possibilités modérément fortes pour la récréation extérieure.

Ces terres sont naturellement aptes à donner lieu de façon continue à la pratique annuelle totale modérément élevée de formes généralement intensives ou modérément intensives de récréation.

*Classe 4 :* Terres offrant des possibilités modérées pour la récréation extérieure.

Ces terres sont naturellement aptes à donner lieu à la pratique annuelle totale modérée de formes généralement extensives de récréation.

*Classe 5 :* Terres offrant des possibilités modérément faibles pour la récréation extérieure.

Ces terres sont naturellement aptes à donner lieu à la pratique annuelle totale modérément faible de formes extensives de récréation.

*Classe 6 :* Terres offrant de faibles possibilités pour la récréation extérieure.

Ces terres n'ont pas les qualités naturelles ni les caractères importants nécessaires pour les faire ranger dans une classe supérieure mais elles sont naturellement aptes à donner lieu à la pratique annuelle totale faible de formes extensives de récréation.

*Classe 7 :* Terres offrant de très faibles possibilités pour la récréation extérieure.

Ces terres n'offrent à peu près aucune possibilité pour la pratique de formes populaires de récréation. Cependant, elles peuvent offrir quelques possibilités pour des formes d'activités très spécialisées possédant un certain caractère récréatif ou elles peuvent simplement offrir du terrain découvert.

**Sous-classe**

Les sous-classes indiquent les types de caractères qui offrent des possibilités pour la récréation. Ces caractères constituent toutefois des aspects avantageux de la terre et la classification n'indique pas de limites d'emploi. Des caractères peuvent parfois être omis d'une unité soit à cause de la nécessité de se limiter à trois caractères, soit parce que leur présence était inconnue ou qu'elle n'avait pas été confirmée.

Le degré dans lequel ces caractères pris ensemble sont jugés aptes à donner lieu de façon continue à la pratique de la récréation, détermine le choix de la classe. L'ordre dans lequel ils sont énumérés correspond à celui de leur importance. Il peut arriver que les caractères secondaires soient à peu près sans importance et la classe attribuée à une unité ne devrait pas être considérée comme indiquant les possibilités d'un caractère de deuxième ou de troisième ordre.

Ces sous-classes sont les suivantes:

*Sous-classe A*

Terre permettant d'accéder à des eaux qui offrent des possibilités pour la pêche à la ligne ou l'observation in natura de poissons de pêche sportive.

*Sous-classe B*

Rivage permettant la récréation de famille sur la plage. Pour les unités entrant dans des classes élevées, cela comprendra le bain. Pour les classes 4 et 5, il se peut que les formes de récréation doivent, à cause de la basse température de l'eau ou d'autres limitations, se pratiquer seulement en terrain sec.

*Sous-classe C*

Terre donnant sur des voies d'eau qui se prêtent appréciablement au canotage et permettant d'y accéder directement.

*Sous-classe D*

Rivage donnant accès à des eaux assez profondes pour la natation ou l'amarrage et la mise à l'eau des bateaux.

*Sous-classe E*
Terre couverte d'une végétation ayant une valeur récréative.

*Sous-classe F*
Chute d'eau ou rapide.

*Sous-classe G*
Vue d'un glacier important.

*Sous-classe H*
Site historique ou préhistorique.

*Sous-classe J*
Aire se prêtant particulièrement bien au ramassage et à la préparation de collections d'articles d'intérêt populaire.

*Sous-classe K*
Rivage ou terre haute convenant au camping organisé et possédant d'habitude d'autres motifs d'attrait.

*Sous-classe L*
Caractères intéressants dus aux formes de terrain autres que les formations rocheuses.

*Sous-classe M*
Présence de multiples petites surfaces d'eau ou de cours d'eau permanents dans des aires de terres hautes.

*Sous-classe N*
Terre (rivage surtout) qui se prête à la récréation de famille ou à d'autres formes de récréation et au campisme ainsi qu'au caravanisme.

*Sous-classe O*
Terre permettant l'observation in natura de la faune des terres hautes.

*Sous-classe P*
Aires manifestant des éléments de paysage culturel, variés et intéressants au point de vue agricole, industriel ou social.

*Sous-classe Q*
Aires à relief varié ou manifestant des rapports terre-eau qui font ressortir les possibilités de récréation extérieure telles que le tourisme à pied et l'étude de la nature ou l'appréciation de la région au point de vue esthétique.

*Sous-classe R*
Formations rocheuses intéressantes.

*Sous-classe S*
Ensemble de pentes, d'état de la neige et de climat qui se prête à la pratique du ski de descente.

*Sous-classe T*
Sources thermales.

*Sous-classe U*
Rivage donnant sur des eaux qui se prêtent à la pratique de la voile ou du bateau en eau profonde.

*Sous-classe V*
Point ou aire avantageux offrant une vue remarquable compte tenu de la classe de l'unité (ou des unités) qui les renferme, ou un couloir ou une autre aire qui offre de nombreux points de vue.

*Sous-classe W*
Terre qui se prête à l'observation in natura de la faune des zones humides.

*Sous-classe X*
Caractères divers qui offrent des possibilités pour la récréation.

*Sous-classe Y*
Rivage permettant l'accès à des eaux qui conviennent pour des formes populaires de promenade en bateau pour la famille.

*Sous-classe Z*
Aires manifestant des structures importantes, permanentes, non urbaines, dues à la main de l'homme et ayant une valeur récréative.

## Chapitre 6

# L'implantation

Il est courant, hélas, que d'innombrables plans de développement ne franchissent jamais l'étape de réalisation, faute de mesures préalables à leur implantation. Il faut admettre aussi qu'un grand nombre ne valent pas la peine d'être considérés ou encore qu'ils ont été conçus à d'autres fins (pressions politiques). Dans la mesure où le développement touristique est pris au sérieux, on devra s'assurer des possibilités d'implantation du plan avant même de le concevoir.

C'est dans cet esprit qu'a été élaboré le chapitre suivant. Il sera donc question, en premier lieu, de structure de gestion où le management fait suite à l'implantation, puis du rôle de l'entreprise et de l'importance de sa qualité, de même que de diverses notions reliées à l'hébergement sous différentes formes.

Un plan de développement n'a de valeur qu'en autant qu'il puisse se réaliser. Il s'agit sans aucun doute d'un point fondamental et pourtant, on le néglige souvent. Il apparaît donc essentiel de s'attarder quelques instants sur le mécanisme de réalisation du plan. Avant de parler de structure de gestion, trois points doivent faire l'objet de quelques remarques: le foncier, les intervenants et le financement.

## Le foncier

Le contrôle du foncier constitue généralement une des premières difficultés que l'on rencontre dans le cadre du développement. En dehors du fait qu'un site est la propriété d'une institution politique (municipalité, gouvernement), le territoire à aménager appartient soit à un ou plusieurs individus, soit à une ou plusieurs corporations quelconques.

Le contrôle du foncier, sous quelque forme que ce soit, exige de nombreuses démarches pouvant déboucher sur les issues suivantes: l'acquisition de gré à gré, l'expropriation, le zonage municipal, l'homologation, l'intervention directe des promoteurs.

L'acquisition de gré à gré consiste simplement à un achat entre les deux parties concernées. C'est sans doute le moyen le plus rapide et le plus efficace dans la mesure où l'acquéreur peut rencontrer les engagements stipulés dans le contrat de vente.

L'expropriation consiste à obliger le propriétaire à céder sa propriété moyennant une indemnité. Il s'agit d'un dernier recours en autant que l'expropriation a pour motif l'utilité publique. Cette prérogative est réservée aux institutions publiques, telles que les municipalités et les gouvernements.

Le zonage municipal, dont nous avons fait allusion dans le cadre de la Loi 125 (chapitre 3), permet à une municipalité de décréter un territoire « zone verte » pour fins récréatives, de conservation, ou pour fins analogues. Il est difficile, dans ce cas, de décréter une zone à de telles fins si le fond du terrain appartient à des individus ou d'autres organismes privés. Par contre, les propriétaires peuvent y retirer une plus-value si on prévoit une implantation à la suite d'un éventuel achat par des tiers. Il importe alors d'obtenir le consentement des propriétaires et de formaliser cette démarche selon les termes de la loi d'urbanisme en vigueur.

L'homologation regroupe les différentes formes d'intervention exercées ordinairement par l'État. Par exemple, en France, on opte pour les Z.A.D. (zones d'aménagement différé) où le gouvernement se réserve un droit de préemption sur toute transaction immobilière. En Angleterre, l'État impose une taxe (Development Land Tax) appliquée à la plus-value qu'il transfert à la communauté, le temps qu'elle s'approprie le site. Il est commun en outre pour d'autres États de profiter d'une loi qui protège les sites et monuments historiques. En somme, il est normal pour un État de se donner certains pouvoirs permettant de protéger les lieux les plus aptes à un développement à caractère touristique.

L'intervention des promoteurs se réalise par l'intermédiaire d'une entente entre les propriétaires qui forment une compagnie en commandite où chacun détient une part au prorata. L'organisme ainsi constitué peut procéder à la vente du site touristique au profit de chacun des partenaires.

Bref, plusieurs façons peuvent être envisagées, facilitant ainsi d'autant l'utilisation d'un site. Cependant, toute forme d'échange entre l'instigateur du projet et les propriétaires est grandement facilitée quand on dispose d'une orientation et d'un plan de développement reconnus par l'État. Cet outil ajoute beaucoup de crédibilité aux négociations et offre implicitement certaines garanties auprès des parties impliquées. Par contre, ceci peut susciter une spéculation plus prononcée. Bien que ce phénomène soit une réaction normale du marché et même qu'elle dénote un climat de confiance et un signe de santé, la spéculation trop forte risque cependant de créer des abus qui, souvent, entravent le développement équilibré des sites touristiques. Le prix, au mètre carré, peut devenir tel qu'il permet seulement la construction d'établissements luxueux, souvent sous le contrôle d'entreprises d'envergure, au détriment des établissements modestes. Le prix des prestations dépasse alors largement le pouvoir d'achat d'une clientèle moyenne et favorise l'émergence de stations de luxe. Puisque, selon nous, un développement touristique harmonieux doit reposer sur un équilibre, la surenchère agit à rebours alors qu'il importe de créer les meilleures conditions possibles de rencontre de l'offre et de la demande.

Comme moyen de contrôle, nous faisions allusion précédemment aux zones d'aménagement différé (Z.A.D.), mais en l'absence de ce mécanisme, il est possible de se rattacher à tout autre forme de législation. Nous songeons, entre autres, à la Loi sur la protection du territoire agricole qui joue un rôle de surveillance et permet de freiner la spéculation temporairement. Cependant, s'il y a un dézonage à des fins touristiques, la spéculation risque d'être encore plus forte à cause d'une rareté relative due, précisément, à cette même loi. D'un autre côté, la Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme (Loi 125), qui créa les municipalités régionales de comté, endigue la spéculation. En effet, forcée de mettre au point un schéma régional, par conséquent de zoner son territoire, chaque M.R.C. devra être en mesure d'équilibrer le zonage de façon à diminuer l'impact de la spéculation dans les zones touristiques.

## Les intervenants

Dans le cadre de l'implantation du plan de développement, plusieurs intervenants sont inévitablement impliqués. Chacun, en matière de développement touristique, a un rôle propre à ses fonctions et l'ensemble doit nécessai-

rement s'harmoniser. À ce propos, on examinera celui de l'État, des municipalités, des organismes régionaux et de l'entreprise.

Il est de plus en plus admis que l'intervention de l'État doit entraver le moins possible celle du secteur privé. Qui plus est, l'État doit faire en sorte que l'entreprise puisse trouver un lieu propice à son épanouissement. À cet égard, le rôle de l'État est avant tout d'orienter le développement en harmonie avec l'ensemble du territoire. En d'autres termes, l'État guide les agents économiques dans le cadre d'une politique sociale, économique et physique. C'est la planification. En second lieu, l'État a pour rôle d'inciter l'entreprise à intervenir selon l'orientation envisagée. À cette fin, il aura la responsabilité de mettre au point des mécanismes incitatifs, le plan de développement en étant un. À celui-ci s'ajoutent ordinairement des facilités de financement et l'aide technique. Enfin, c'est à l'État que revient la fonction formation. Au terme du processus, la vente du produit exige également une intervention soutenue où l'État joue un rôle plus évident aux niveaux national et international.

Le rôle des organismes institutionnels municipaux (villes, municipalités, M.R.C., communautés urbaines...) s'apparente davantage à une prise en charge (à l'intérieur de leurs limites juridiques) de « l'urbanisme touristique » impliquant l'acquisition de terrains, le zonage, l'infrastructure de services. Cette démarche peut se réaliser conjointement avec l'État qui, la plupart du temps, administre des programmes de financement prévus à cette fin.

Les organismes régionaux touristiques, par exemple les associations touristiques régionales (A.T.R.), ont souvent un rôle mal défini en matière d'aménagement et, la plupart du temps, on leur réserve la promotion régionale. Toutefois, dans la mesure où l'État leur en donne les moyens, ces organismes sont souvent bien placés pour supporter la réalisation d'un plan de développement. Leur rôle étant sectoriel et spécifique (tourisme), leur représentativité est davantage réaliste. Aussi, ces organismes sectoriels deviennent un intermédiaire précieux entre l'État et le milieu, au point tel qu'ils peuvent se substituer à la présence d'un noyau régional de fonctionnaires.

En bout de ligne, on retrouve l'entreprise aussi bien financière que non financière. En tête de liste apparaissent les fournisseurs touristiques, tels que les hôteliers, les restaurateurs, les transporteurs, etc., suivis des entreprises indirectement touchées, celles qui complètent le circuit économique du tourisme, soit les entreprises de services.

Le rôle de cet important chaînon est celui d'investir et de retirer le profit. Ce rôle peut paraître mercantiliste, mais on ne peut pas raisonner autrement si l'on veut que l'industrie touristique en soit véritablement une. Or, l'entreprise sera d'autant plus engagée si elle trouve appui auprès des autres interve-

nants, soit les gouvernements, les municipalités et les organismes sectoriels. Imaginons alors la force de ces agents économiques si tous adoptent la même ligne de conduite tracée dans un plan de développement équilibré.

## Le financement

Le financement demeure toujours l'élément moteur de l'implantation touristique. Nous songeons, notamment, au financement privé où entrepreneurs et promoteurs font souvent face à des refus systématiques de la part des institutions financières. Il faut comprendre l'attitude des prêteurs qui semblent toujours sceptiques face à un projet à caractère touristique. Le coût d'investissement est souvent important d'autant plus que la situation touristique de la dernière décennie (1975-1985) a été plutôt aléatoire et parfois difficile pour plusieurs entreprises. D'autre part, le caractère saisonnier du phénomène est aussi fonction de plusieurs paramètres incontrôlables et imprévisibles (température, événements politiques, conjoncture économique, sociale...). Pour toutes ces raisons, les institutions prêteuses hésitent, à moins que le promoteur soit en mesure d'offrir les garanties exigées.

Or, souvent, on oublie que la réussite d'une entreprise touristique est largement tributaire de la connaissance et de l'expérience du promoteur. Combien d'exemples pourrions-nous citer, où l'improvisation est l'unique cause d'un échec. On ne peut pas s'improviser restaurateur, hôtelier ou gestionnaire d'une entreprise touristique sans posséder, au moins, une connaissance de base des quelques techniques qui régissent le développement de l'industrie touristique ou encore sans posséder un minimum d'expérience en la matière. Pour notre part, être banquier, ce serait un des principaux critères décisionnels à une demande de crédit. Qui plus est, toute institution prêteuse en ce domaine devrait compter parmi son personnel un expert ou encore faire appel à une expertise de la part d'une firme spécialisée. Sans pour autant exiger une étude de marché d'envergure, il est pensable d'obtenir un point de vue éclairé de personnes compétentes. Bien entendu, idéalement, il est souhaitable de réaliser une véritable étude de marché et une analyse coût-bénéfice pour tout type de projet. Comme il sera question plus loin de financement de projets privés, retenons le sujet pour l'instant.

## La structure de gestion

La façon la plus sûre d'ignorer un plan de développement est de ne pas prendre en considération sa réalisation. D'innombrables projets sont demeurés dans l'oubli, faute de structure d'exécution. D'ailleurs, très souvent, plusieurs organismes y sont impliqués, ce qui dilue la responsabilité et entretient

une certaine confusion. Au cours des années, certaines régions se sont à tel point structurées qu'en plus de la confusion, il s'est créé parfois des situations conflictuelles. Nous songeons, entre autres, à des régions où on retrouve à la fois une communauté urbaine, une ou plusieurs M.R.C., une association touristique, un conseil régional de développement ; parfois, on retrouve une société de développement, une communauté régionale de développement ou encore une commission de développement, sans oublier, bien entendu, les conseils municipaux. Quand vient le temps de passer à l'action, on songe alors à un groupe de coordination qui tente, par son mandat, de ménager l'un et l'autre, de satisfaire tout le monde pour finalement contenter personne. Déjà, consulter ces multiples intervenants présente une tâche souvent difficile et c'est alors un défi de concilier tous et chacun.

Malheureusement, il n'existe pas de structure idéale permettant un déroulement des actions d'implantation selon un calendrier strict, et à la satisfaction de tous. Par contre, on peut tout de même poser certaines conditions qui permettent de mieux entreprendre et poursuivre la réalisation du plan. Ainsi, une des premières caractéristiques d'une telle structure est, sans équivoque, la simplicité. À cet égard, il convient d'éviter une organisation où trop d'individus viennent alourdir le processus décisionnel. Un comité de plus de cinq personnes apparaît déjà lourd. En étant simplement structuré, il est plus facile alors de prendre des décisions avec rapidité. S'il faut, pour différents motifs, amorcer un processus de consultation, il est alors plus facile de respecter un calendrier de travail. Il apparaît cependant normal que l'exécutant soit soumis à une forme de contrôle tout en ayant une marge de manœuvre confortable. Enfin, il est important que l'organisme responsable soit composé d'individus compétents. À ce propos, nous ne croyons pas au bénévolat, d'autant plus que la compétence, ça se paye.

En résumé, le groupe responsable de l'exécution doit s'inscrire dans une structure simple, rapide au niveau des décisions, contrôlable dans une certaine limite et compétente. Il aura certes avantage à mandater un directeur du plan qui, seul, prendra l'initiative de l'aménagement au nom du groupe. La dilution trop élargie des responsabilités justifie précisément une certaine irresponsabilité.

Les propos tenus jusqu'ici s'appliquent à une exécution simple et d'envergure plutôt restreinte. Or, il est fort possible que l'exécution d'un plan devienne un exercice à grande échelle et à long terme. Quand on songe à une région entière où déjà une structure socio-économique est en place et que plusieurs projets sont considérés, il est alors concevable qu'une organisation composée de quelques individus ne puisse pas mener à terme l'ensemble des projets. Prenons l'exemple du Languedoc-Roussillon, en France.

Cette région forme un littoral impliquant six unités touristiques ayant, chacune, une capacité d'accueil variant entre 70 000 à 130 000 estivants dans chaque cas. Devant l'ampleur et la complexité de la tâche, le gouvernement a cru préférable de conserver la conception de l'aménagement et le contrôle de l'exécution.

En premier lieu, le gouvernement a d'abord pris soin d'effectuer des réserves foncières importantes, puis il a chargé une équipe de spécialistes de lui proposer un programme d'aménagement d'ensemble. On a créé alors la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (D.A.T.A.R.) et toute l'opération a été placée sous la responsabilité d'un seul individu, le délégué. Par voie de législation, on a par la suite formé une mission interministérielle pour l'aménagement touristique.

L'organisation administrative et financière s'inspire d'un double point de vue: l'État assure l'unité de conception et coordonne, en permanence, l'exécution. Mais l'aménagement doit résulter d'une coopération confiante et soutenue entre l'État, les collectivités locales et l'initiative privée.

Dans ce but, on a procédé à une répartition des tâches très nette entre les trois groupes suivants:

- L'État

  L'État a la conception de l'aménagement; il en établit le plan d'urbanisme d'intérêt régional, selon lequel cette conception va s'inscrire sur le sol. En second lieu, il assure la réalisation de l'infrastructure de base: routes nationales, ports, reboisement sur les terrains dont les collectivités publiques sont propriétaires. Il supporte la majorité des dépenses de l'opération de démoustication et subventionne départements et communes pour la réalisation des équipements qui relèvent normalement de ces collectivités, mais qui sont, dans le cas présent, motivés par l'aménagement lui-même: routes départementales, adduction d'eau, assainissement, etc. L'État se réserve d'ailleurs la charge des études qu'il finance directement, qu'il s'agisse des études d'urbanisme ou d'architecture ou d'études techniques de toute nature.

  Il contrôle, en permanence, l'exécution de l'opération par le service d'études de la Mission, veille à l'emploi des crédits affectés à l'opération conformément aux décisions prises.

- Les collectivités locales

  Leur action se fait sentir dans des conditions assez différentes suivant qu'il s'agit de la création d'une station entièrement nouvelle ou

de l'amélioration des stations existantes. Dans ce dernier cas, les municipalités jouent pleinement leur rôle mais l'État leur accorde un concours particulier. Il se charge de la révision ou de l'établissement des plans d'urbanisme. Il accorde son aide financière pour les améliorations qui sont retenues dans le plan général d'aménagement (création de ports, amélioration des routes, de la distribution d'eau ou du système d'assainissement, reboisement, etc.).

S'il s'agit, par contre, de la création d'une station nouvelle sur des terrains appartenant à l'État, les collectivités locales sont groupées, dans chacun des quatre départements, au sein d'une société départementale d'économie mixte.

Ces sociétés sont chargées de mettre en état de viabilité le sol des futures stations, dans le cadre du plan de masse établi, en accord avec elles, et approuvé par la Mission ; elles réalisent tous les travaux d'équipement (distribution d'eau et d'électricité, canalisations de toutes sortes, assainissement, viabilité secondaire, établissements administratifs, etc.).

Le sol, ainsi préparé, est ensuite vendu par elles, en accord avec l'État, aux acheteurs qui veulent construire, qu'il s'agisse de promoteurs, de groupements sociaux ou de simples particuliers. Un prix spécial est consenti aux groupements sociaux qui présentent les garanties techniques nécessaires.

- Le secteur privé

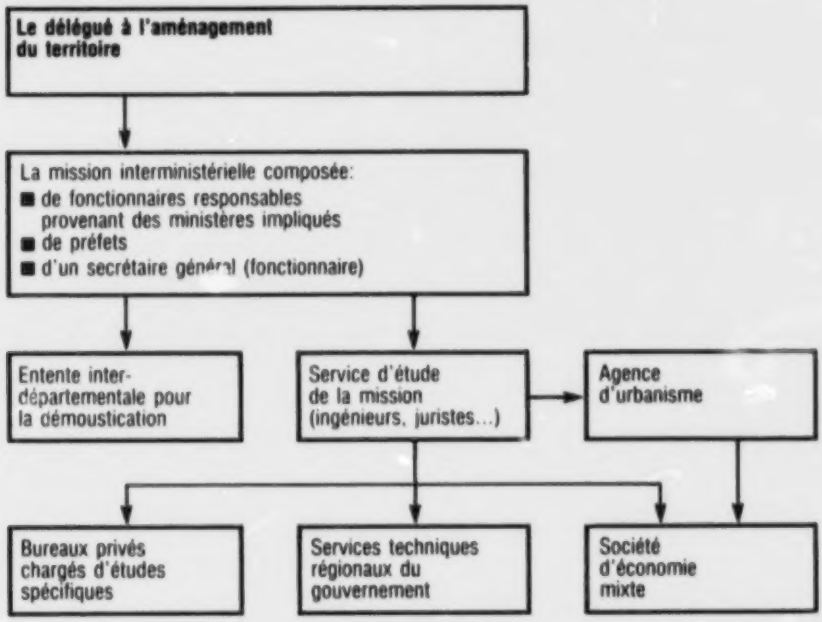
Au secteur privé incombe un rôle considérable dans l'opération, car c'est lui qui entreprend et réalise toutes les constructions proprement dites, exceptions faites des bâtiments administratifs : hôtels, immeubles collectifs, villas individuelles, villages de vacances, campings, installations sportives, lieux de distractions ; tout cela est réalisé par lui, c'est dire l'importance du concours privé qui est indispensable à la réussite de l'opération.

De son côté, la mission interministérielle ne doit pas entraîner la création de nouveaux services ni se substituer aux services traditionnels de l'État ou des départements, mais elle doit assurer l'unité de conception, coordonner l'exécution, synchroniser les efforts, contrôler les résultats.

Elle constitue un échelon de synthèse et de responsabilité qui doit utiliser au maximum les administrations existantes et les orienter vers la réalisation d'une œuvre commune.

Tous ces intervenants ont donc une fonction particulière et se regroupent dans une structure qui s'exprime selon le schéma suivant.

**Structure d'exécution du plan du Languedoc-Roussillon**




Les fonctions précises de chacune de ces composantes se résument ainsi :

■ La mission interministérielle

La Mission approuve, dans le cadre du programme général soumis au gouvernement, les affectations de crédits entre les principales opérations d'équipement, la poursuite des opérations foncières, les différents plans proposés par les architectes, les documents et procédures administratives mis au point avec les ministères pour réaliser l'aménagement projeté, le mode de financement des équipements généraux, les conventions, les protocoles et le cahier des charges des sociétés d'économie mixte, le mode d'association des constructeurs, etc.

Toutes les questions de principe importantes, qu'elles soient générales ou particulières, lui sont soumises.

■ Le service d'étude

Le service d'étude n'est pas un organe de décision, mais de synthèse dans la préparation des décisions et de coordination dans l'exécution. Il assure les liaisons avec les services préfectoraux, les administrations locales, les sociétés d'économie mixte. Il met au point, avec les services, les équipements techniques à réaliser par l'État et, avec les architectes et les sociétés mixtes, les plans des stations nouvelles à créer. Il réalise les acquisitions foncières, aide à l'élaboration des plans d'urbanisme, donne un avis sur les permis de construire dans les unités touristiques.

■ L'agence d'urbanisme

Fournit l'ensemble des éléments techniques nécessaires à l'établissement du plan d'urbanisme d'intérêt régional approuvé par décret. Elle a la charge de préparer les projets de plans d'urbanisme complémentaires dans les unités touristiques ; en dehors de ces unités, ces plans complémentaires sont confiés à d'autres architectes désignés par le ministère de l'Équipement et les maires des communes intéressées.

■ Les services techniques

Dans leurs secteurs de compétence, le programme des travaux est mis au point avec eux, généralement au cours d'une réunion tenue sous la présidence de l'Inspecteur général de la région. Le programme une fois arrêté, ils reçoivent, par voie de transfert, les crédits nécessaires à son exécution.

■ Les sociétés d'économie mixte

C'est à elles qu'incombe la mise au point des avant-projets techniques des différents équipements à réaliser sur le site concédé, routes de desserte, promenades, parkings, assainissement, électricité, postes et télécommunications, équipements sportifs, etc., la passation des marchés et la surveillance des travaux. Elles acquerront de l'État, par tranches successives, les terrains nécessaires à l'édification de la station et devront les revendre aux constructeurs, assortis d'un cahier des charges. Il leur incombera de mettre au point les projets de constructeurs privés en conformité avec le plan de masse général. Elles assureront enfin l'exécution de certains équipements collectifs, notamment les bâtiments publics.

Telle est donc, sommairement exposée, la structure d'exécution de l'aménagement du Languedoc-Roussillon. Bien que le projet soit particulier et que,

personnellement, nous ne soyons pas toujours d'accord avec ce type d'aménagement, il n'en demeure pas moins que l'exemple valait la peine d'être souligné. On constate donc qu'un responsable est à la tête de cette structure, que l'intervention du gouvernement se manifeste à l'intérieur d'un groupe de travail spécifique (mission), qu'on s'est donné un outil de travail (service d'étude) et qu'enfin les communautés y sont largement engagées (société mixte).

Cette formule a réussi dans le cas d'une région. Dans le cas d'un projet également d'envergure, mais plus circonscrit, la formule peut être différente. Voyons ici un autre exemple, celui de Whistler, en Colombie-Britannique (Canada).

Dans la préface d'un document préparé pour le gouvernement canadien, on peut lire ces lignes: « Unique: voilà sans doute, de tous les termes utilisés pour décrire le développement de Whistler en Colombie-Britannique et bien qu'on en abuse, celui qui convient le mieux, et à juste titre. La géographie de la région, le processus de planification du village et les techniques d'aménagement utilisées, les structures administratives mises en place et, surtout, le centre du village, le produit qui en est résulté, en sont autant de raisons. » Ces propos ne sont pas exagérés. Mais ce qui nous intéresse pour l'instant est l'organisation administrative qui assure la réalisation du projet.

Quatre entités assurent la gestion du développement du site. Il s'agit:

1) du centre de villégiature de Whistler, proclamé par une loi en 1975 (Resort Municipality of Whistler Act);
2) de la Whistler Village Land Company Ltd.;
3) de la Whistler Resort Association;
4) de la Whistler L.C. Developments.

Voyons en quoi consiste chacune de ces organisations.

■ Le centre de villégiature

En 1976, la municipalité de Whistler comptait 530 habitants. Pendant les périodes de vacances, on pouvait accueillir, bon an mal an, entre 10 et 20 fois ce nombre. Il va sans dire que cette affluence créait des problèmes. C'est alors qu'on vota une loi désignant Whistler « centre de villégiature ». Un maire et quatre conseillers élus pour deux ans prennent alors la responsabilité administrative du site.

« Au cours des premières années d'exploitation (1977-1982), toutefois, un quatrième conseiller fut désigné par le ministre provincial responsable de l'administration de la Loi. Cette composition du conseil visait à répondre à deux besoins: représenter les citoyens de Whist-

ler en ce qui concerne les affaires locales et protéger le point de vue du gouvernement provincial qui reconnaissait l'intérêt considérable des ressources récréatives de Whistler pour tous les habitants de la Colombie-Britannique. En plus de surveiller les affaires municipales par le biais du conseiller désigné, le ministre était aussi autorisé

- à exempter la municipalité de toute loi applicable aux municipalités ou d'en modifier l'application;
- à modifier la composition ou le nombre de membres du conseil;
- à imposer et à percevoir des frais pour les services municipaux;
- à édicter ou à amender un plan d'urbanisme officiel;
- à adopter des règlements concernant d'autres questions nécessaires à l'application de l'objet de la Loi. »

En réalité, le ministre détenait un droit de véto considérable alors que la municipalité pouvait emprunter sans recours à un plébiscite. La corporation municipale veilla d'abord à la mise en place des équipements. Le traitement et l'évacuation des eaux avaient la priorité et les coûts furent couverts par des emprunts (14 millions $ de dépensés en 1984).

En 1982, un plan d'urbanisme (zonage) est approuvé après maints assauts des propriétaires fonciers qui tentaient de développer leur propre terrain. Ce plan amorçait le projet d'une façon concrète.

« Sur le plan administratif, le conseil a conservé sa direction et son empressement vis-à-vis des objectifs de développement de la municipalité à travers cinq élections municipales. Tous les membres du conseil ont consacré des sommes de temps énormes à l'accomplissement de leurs fonctions, mais les premiers conseillers se sont attelés à une tâche formidable. Ils avaient pour mission de transformer une région de ski de fin de semaine, dont la population était parsemée, en un centre de villégiature de classe internationale et ce, en servant deux maîtres, le corps électoral de la municipalité et le gouvernement provincial. »

De l'ensemble du développement de la municipalité, un noyau central était prévu, lequel consistait à construire de toute pièce un village (de villégiature). On opta, pour ce faire, pour une société d'aménagement en raison de son statut juridique officiel, de sa capacité d'emprunt et de la responsabilité limitée des contribuables. C'est ainsi qu'on créa la Whistler Village Land Company Limited, le 7 avril 1978.

■ La Whistler L.C. Ltd.

Il s'agit « d'une société légalement constituée en corporation, laquelle se porterait acquéreur des titres de propriété dans le village, hypothéquerait les créances, utiliserait ces fonds pour financer l'infrastructure, les équipements, le coût du personnel et des experts-conseils, l'aménagement paysager et les installations de récréation. Les profits tirés des ventes immobilières devaient être investis dans les projets d'aménagement urbain de la société immobilière. En d'autres termes, la société immobilière constituait un véhicule grâce auquel la municipalité aménageait et gérait le centre du village.

La solution de la société immobilière offrait plusieurs avantages au conseil municipal. Premièrement, elle immunisait la municipalité et les contribuables contre le fardeau financier puisque, en vertu de la British Columbia Companies Act, la société avait une responsabilité limitée. En fait, la municipalité ne courait aucun risque financier mais bénéficiait des installations collectives. Deuxièmement, une société distincte et gérée indépendamment pouvait réagir et mettre en œuvre des programmes plus rapidement qu'une entreprise municipale et, point à ne pas négliger, relèverait de la municipalité. Troisièmement, les lignes directives du conseil d'administration (conseil municipal) et la gestion quotidienne du personnel permettaient une exploitation efficace dirigée par la municipalité. Quatrièmement, cette formule garantissait que les profits des ventes immobilières seraient acheminés directement au village, assurant ainsi un centre de qualité bien desservi. Enfin, cette solution conférait au conseil municipal l'avantage d'un développement équilibré entre les objectifs de la communauté et ceux des promoteurs.

Cette méthode présentait, par rapport à d'autres solutions, d'autres avantages imputables surtout au climat de confiance dont jouissait la société immobilière vis-à-vis d'autres agences. Cette tranquillité d'esprit était particulièrement avantageuse dans les relations avec les agences de réglementation provinciales et fédérales, et avec les institutions financières et les promoteurs du village.

Le conseil d'administration était composé des membres du conseil municipal, du directeur de la société immobilière et du maire comme président. Le directeur du service d'urbanisme voyait à l'aménagement et aux ventes immobilières tandis qu'un coordonnateur de design s'occupait de l'aménagement des terres et des directives de conception. Le vice-président gérait les finances et l'exploitation et, par l'inter-

médiaire de coordonnateurs, l'infrastructure, la construction et l'aménagement du terrain de golf et du village. »

Au cours des années 1980, là comme ailleurs, à cause de la récession, la carence des ventes immobilières entraîna l'effondrement de la Whistler L.C. Devant cette situation, on céda le village à une corporation privée, la W.L.C. Developements Ltd.

- La Whistler L.C. Developments Ltd.

« W.L.C. Developments Ltd. succéda à Whistler Village Land Company Ltd. en janvier 1983. À l'instar de son prédécesseur, W.L.C. Developments Ltd. est constituée en corporation privée, mais à l'encontre de celui-ci, toutes ses parts sont détenues par le gouvernement provincial, soit le Ministry of Lands, Parks and Housing. La société prit possession de l'actif et du passif de la Whistler Village Land Company Ltd. pour la somme d'un dollar.

W.L.C. Developments Ltd. a le même mandat que Whistler Village Land Company Ltd., mais elle ne participe pas dans la même mesure aux activités quotidiennes. Son personnel comprend le directeur général et une personne de soutien. Le conseil d'administration comprend neuf personnes et se réunit une fois par mois environ. À l'encontre de la société précédente, les membres du conseil d'administration de W.L.C. Developments Ltd. sont tous choisis en fonction de leur expérience et de leurs connaissances en matière d'aménagement.

Lorsque W.L.C. Developments Ltd. prit en charge le centre (le village), elle hérita d'une dette considérable. Le passif s'élevait à environ 27 millions $, comprenant les dettes du bilan et les obligations conditionnelles. Toutefois, au fur et à mesure que W.L.C. Developments Ltd. vend ses terrains et rembourse ses dettes, une plus grande partie de ses fonctions sont absorbées par la Whistler Resort Association.

- La Whistler Resort Association

Son rôle était de commercialiser en bloc un centre quatre saisons, d'assurer la coordination, de mettre sur pied un système de réservations et de renseignements et, en général, de servir les visiteurs de Whistler.

Sur le plan administratif, l'Association prendrait la forme d'une coopérative où les membres en dirigeraient les activités par l'intermédiaire de règlements. Pour rendre la participation obligatoire et garantir son existence en des termes plus sûrs qu'un règlement municipal,

l'Association fut érigée par une loi du parlement de Colombie-Britannique, décrétée en 1979. Les longs débats qui ont mené à l'adoption de la Resort Municipality of Whistler Amendment Act, 1979, témoignaient de l'importance qu'accordait à Whistler le gouvernement provincial.

Cette législation était unique pour deux raisons. En premier lieu, elle autorisait le prélèvement d'une taxe obligatoire par une société privée et, deuxièmement, elle instituait un système de votes pondérés. Sur le plan administratif, elle fixait le tableau des membres et le budget, et stipulait que les membres plus importants, en l'occurrence les deux sociétés de monte-pentes, contribuent à une plus grande part financière.

L'obligation d'y adhérer et le budget d'exploitation relativement important en font un organisme très influent et puissant. Elle pourrait jouer un rôle plus grand encore dans l'avenir. Si W.L.C. Developments Ltd. est graduellement supprimée tel que prévu, l'exploitation et la gestion du village de Whistler devront être prises en charge soit par la municipalité ou par la WRA. Puisque la loi interdit à la municipalité de détenir des propriétés privées, la WRA deviendrait l'agence de gestion. »

L'approche retenue dans le cas de Whistler diffère de celle du Languedoc-Roussillon dans le statut des organismes, mais adopte en quelque sorte les mêmes fonctions. Dans les deux cas, on a un organisme maître d'œuvre : l'un est gouvernemental, l'autre est municipal ; il s'agit de deux organismes institutionnels. Aussi, au niveau de l'exécution, on reconnaît, dans les deux cas, une entité spécifique chargée des travaux de réalisation et susceptible ensuite de prendre en charge la gestion du complexe.

D'autres exemples pourraient être présentés et l'on constaterait toujours cette présence d'un maître d'œuvre appuyé par une structure d'exécution adaptée au contexte du projet. Un aspect est évident : dans tout projet de développement majeur, le gouvernement y joue un rôle de premier ordre au niveau de la planification. Ce rôle apparaît nécessaire car l'équilibre de l'industrie touristique d'un État est particulièrement fragile et il convient avant tout d'harmoniser toute intervention de moindre importance. Au-delà de cette orientation, l'entreprise doit prendre le relais en accord avec les objectifs envisagés.

Les exemples que nous venons d'examiner mettent en évidence l'intervention conjointe du gouvernement, du milieu et du secteur privé. Cette interrelation semble plus populaire en Europe et déjà depuis plusieurs années, on a créé pour les circonstances des sociétés d'économie mixte (S.E.M.).

Regardons maintenant ce qu'est une telle société dans le contexte du développement touristique.

■ La société d'économie mixte (S.E.M.)

La société d'économie mixte est une structure organisationnelle où l'État et le secteur privé conjuguent leurs efforts pour des fins spécifiques. La définition classique est la suivante : « La société d'économie mixte est une société commerciale qui, dans ses lignes essentielles, est soumise aux règles ordinaires des sociétés anonymes, mais dont le capital et l'administration appartiennent à des particuliers ou à des groupements et à une ou plusieurs collectivités publiques. »

Cette formule n'est pas nouvelle puisque diverses compagnies de l'Ancien Régime, par exemple la Compagnie des Indes orientales, consistaient en soi des S.E.M. D'ailleurs, Louis XIV se trouvait actionnaire par personne interposée, et souvent le roi présidait les assemblées.

Ce type d'organisation fonctionne, dans les faits, comme toute entreprise privée lorsque l'État est minoritaire et qu'il suit le sort des autres actionnaires. Dans le cas où l'État détient la majorité des actions, l'égalité n'existe plus puisque l'État conserve alors ses prérogatives. Il s'agit bien plus d'une société où des personnes privées sont alors associées. Cette nuance nous amène à distinguer quelques catégories de société d'économie mixte :

▼ les S.E.M. avec une participation directe de l'État
L'État, dans ce cas, intervient par l'achat d'actions ou par versements de deniers publics. Ce peut être des sociétés d'État telles que Radio-Canada, Air Canada, Hydro-Québec.

▼ les S.E.M. avec la participation des collectivités régionales
Ces sociétés sont ordinairement créées dans le but de réaliser de grands travaux nécessaires au développement régional, où les personnes publiques détiennent la majorité du capital social. C'est le cas du Languedoc. À notre connaissance, il n'y a pas d'exemple québécois de ce genre en matière touristique.

▼ les S.E.M. avec la participation conjointe publique et privée
L'État et l'entreprise privée constituent une société dont les objectifs peuvent être d'aménager et de gérer une entreprise touristique d'une certaine envergure. Encore ici, nous ne pouvons citer un exemple concret québécois, si ce n'est des stations où l'État demeure le propriétaire foncier et où l'entreprise privée en assume la gestion et en partie le développement.

En réalité, il peut exister différentes combinaisons possibles où les secteurs privé et public peuvent intervenir conjointement et à des fins spécifiques. Ordinairement, dans le cas de ces sociétés, l'État est représenté au conseil d'administration proportionnellement à sa part de capital. Encore là, des nuances peuvent être apportées de façon à ce qu'un partage plus équitable soit respecté.

En somme, cette formule de société d'économie mixte n'a pas jouit d'une grande popularité au Québec. Sans doute que l'État, jusqu'à maintenant, a plutôt joué un rôle moteur et que les projets d'aménagement n'ont pas encore atteint des dimensions exigeant de telles démarches.

À partir de ces quelques exemples et de l'expertise acquise dans le domaine, l'implantation, ou plutôt la réalisation des projets retenus dans le plan de développement repose sur trois conditions principales:

1) une orientation globale;
2) un maître d'œuvre unique;
3) l'intervention du secteur privé.

L'orientation globale appartient sans équivoque au gouvernement et s'appelle ordinairement une « politique de développement » où on indique les zones de développement prioritaires, leur image, et où on dispose d'un plan régional de développement. Il s'agit donc là d'une assurance à l'investisseur qui s'exprime dans un « urbanisme touristique ».

Par maître d'œuvre unique, nous entendons un individu responsable, bien qu'appuyé par une structure, qui a des comptes à rendre et qui est le seul à recevoir des directives.

L'intervention substantielle du secteur privé, en tant qu'investisseur, s'impose. Ceci implique, bien entendu, des mesures incitatives autant financières que techniques.

Telles sont, nous semble-t-il, les conditions essentielles à l'implantation d'un plan de développement touristique. Puisque l'entreprise privée y joue un rôle primordial, il apparaît important de consacrer quelques paragraphes à cet égard.

## La réalisation d'un projet privé

Bien que tout promoteur touristique vise le succès, trop d'entre eux, hélas, ne font que survivre ou abandonnent. Souvent, cela est dû à une mauvaise gestion ou encore à une mauvaise décision au départ.

La présente section s'adresse particulièrement au promoteur, à celui qui envisage un investissement touristique, que ce soit un établissement hôtelier, un restaurant, un aménagement récréatif (centre de ski, golf...), un camping, bref toute forme d'investissement ayant pour objectif une rentabilité commerciale à terme. Cet investissement peut être l'achat d'un équipement existant ou la construction d'un nouvel établissement. Peu importe le cas, le risque est important.

Au cours de ce chapitre, il sera question de la structure organisationnelle de l'entreprise, des problèmes d'investissements, de financement ainsi que de divers aspects découlant de ces grands thèmes. Il va sans dire que nous nous en tiendrons à des aspects généraux et qu'il appartient au promoteur de nuancer les termes selon le cas qui l'intéresse.

Cependant, avant d'aborder les notions plus techniques, il faut d'abord inciter le promoteur à une certaine prudence.

Il y a à peine quelques années, une institution financière faisait sa réclame à la télévision en présentant un individu souriant, assis sous le parasol, près de son épouse tout aussi flamboyante, face à son petit manoir, et qui disait aux téléspectateurs : « Fini le neuf à cinq, enfin je l'ai mon petit hôtel, grâce à la banque ! » Dans la réalité, ceci ressemble davantage à du cinq à neuf ; en d'autres termes, l'entreprise touristique est exigente à plus d'un titre. Il convient d'abord d'y réfléchir avant de s'y lancer et de voir si on a la connaissance, la santé et le goût de s'y consacrer. Au novice qui en a assez de son travail, qui vend sa maison et investit ses économies dans le petit « resort » de rêve, celui-ci prend de gros risques. Très rapidement, hélas, il réalisera, mais trop tard, qu'ils travaillent douze heures par jour, lui et son épouse, qu'ils ne retirent pas la satisfaction personnelle et monétaire tant attendue.

Sans vouloir aborder ce sujet sur un ton pessimiste, il faut néanmoins souligner qu'il vaut mieux y aller avec prudence si on n'a pas « le métier ».

## Acheter ou construire ?

Dans un cas comme dans l'autre, on y trouve des avantages et des inconvénients. Nous aurions tendance à suggérer au promoteur inexpérimenté d'acheter plutôt que de construire. À ce moment-là, la viabilité du projet peut se mesurer à partir de faits vécus par le propriétaire précédent, la clientèle existe, les états financiers vérifiés font foi de la situation, etc. Bien entendu, il est important de bien évaluer la réputation de l'établissement, sa croissance au cours des années, sa situation, son accessibilité. La décision ne doit pas se fonder sur le seul aspect physique ou la beauté du jardin, quoique la qualité de la construction doit être évaluée (par des spécialistes de préférence). Il

est bon, en outre, de vérifier, auprès de la municipalité, les contraintes vis-à-vis d'un agrandissement éventuel.

En revanche, construire peut être intéressant à plusieurs points de vue. D'abord, tout aménagement neuf est mieux adapté aux objectifs et conforme aux nouvelles techniques de qualité et d'efficacité (coût de l'énergie). Il est plus facile de créer une image spécifique, de mieux harmoniser le projet avec l'environnement social, économique et physique. Par contre, les coûts initiaux risquent d'être élevés et la mise en marché, plus exigeante. En résumé, dans le domaine touristique, un bon investisseur est d'abord un bon investigateur.

L'investisseur peut se poser une seconde question dès l'instant où sa démarche est amorcée. Quelle est la structure administrative souhaitable? Examinons les différentes possibilités qui s'offrent à lui:

— *le propriétaire unique:* il s'agit, on le devine, d'un seul propriétaire ou d'un individu et son conjoint. C'est la structure la plus simple qui exige le moins de formalités administratives. Ordinairement, on enregistre un nom selon les exigences gouvernementales et municipales, on défraie les coûts (ex.: taxes d'affaires) et on est en affaires. Il est alors facile de partager les profits et de prendre des décisions à son gré. Le problème majeur réside surtout au niveau du financement, alors que vous devez offrir des garanties substantielles.

— *la société* est une association de plus d'un individu qui regroupent leurs ressources dans une entreprise en vue d'en partager les profits... et les dettes, si nécessaire. Ainsi, il est financièrement plus facile d'obtenir du capital. Le principal désavantage tient surtout aux relations entre les partenaires. Un indésirable peut être encombrant, surtout s'il persiste à maintenir sa part d'engagement. Aussi, il est plus difficile de prendre rapidement des décisions. Il est fortement recommandé qu'une entente soit signée entre les partenaires et que cet engagement soit préparé par un expert en la matière.

— *l'incorporation:* au Canada, tant au niveau fédéral que provincial, une entreprise peut être incorporée. Il s'agit d'une forme légale de créer une entreprise où chaque propriétaire n'est pas lié pour les dettes au-delà de la valeur des parts qu'il détient.

- les avantages:
  levée de capital plus facile, responsabilité limitée des propriétaires, diversité des propriétaires (vente de parts...);
- les inconvénients:
  les coûts d'incorporation, la manque de souplesse décisionnelle, la dispersion des propriétaires.

— *la franchise* se retrouve dans le cas d'hôtels et de restaurants, et elle semble prendre un certain essor.

Il y a accord de franchise[1] lorsque, par contrat, une entreprise concède à une autre le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou marque donnée. L'entreprise qui concède, appelée franchiseur, offre généralement à ses franchisés une aide continue leur permettant de commercer dans les meilleures conditions possibles, dans leurs territoires respectifs. Telle entreprise-franchiseur dans la restauration rapide, par exemple, fournit à ses franchisés, outre le droit d'exploitation sous l'enseigne commune à tous les membres de la « chaîne », un éventail de services, dont les suivants:

- étude de marché;
- étude de localisation du restaurant franchisé;
- conception et décoration intérieures du restaurant;
- formation de la main-d'œuvre;
- modèles de gestion.

C'est donc à la fois pour rémunérer le droit à l'utilisation d'une marque de commerce et pour bénéficier d'un apport continu de savoir-faire que le franchisé s'engage contractuellement à verser au franchiseur des droits initiaux, redevance forfaitaire, et/ou des redevances sur ses ventes. Le franchisé achète en fait une formule à succès, dont le franchiseur et peut-être d'autres franchisés ont fait la preuve dans d'autres territoires.

Pourquoi acheter une franchise? D'abord pour bénéficier de l'expérience, de la notoriété et de la garantie d'achalandage liées à l'image de marque du franchiseur. En effet, le franchisé qui implante sur un territoire nouveau une unité de restauration rapide d'une chaîne connue bénéficie, immédiatement, d'une clientèle qui connaît son enseigne et la qualité de son service avant même que le restaurant ouvre ses portes. L'achat d'une franchise est avant tout l'achat d'expérience, de savoir-faire et d'une clientèle.

À cette motivation principale peuvent s'en ajouter d'autres qui sont déterminantes dans l'achat d'une franchise:

- possibilité de démarrer une entreprise avec moins de capital, si le franchiseur offre des conditions de financement;
- assurance d'une qualité éprouvée et constante;

1. Éléments d'information tirés d'une brochure publiée par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, et intitulée *Expansion de votre commerce par le franchisage*, 1979.

- meilleur pouvoir d'achat auprès des fournisseurs de la chaîne franchisée (parfois la chaîne a sa propre centrale d'achat);
- formation du franchisé et assistance continue;
- obtention de meilleurs sites pour la localisation des points de vente, grâce à la renommée et à la puissance financière du franchiseur;
- support de marketing: analyse de marché, études de localisation, publicité, etc.;
- bâtiments et décoration intérieure bien conçus;
- aide à la gestion et à la comptabilité;
- recherche et développement constant de nouveaux produits ou services;
- potentiel de revenus plus élevé;
- moindre risque de faillite.

Les motifs précédents ne sont pas forcément tous réunis dans chaque cas, mais ils donnent un échantillon de ce que le franchisé recherche lors de l'achat d'une franchise.

Il est normal que le franchiseur et le franchisé établissent les modalités de leur entente dans un contrat de franchisage. On retrouvera en annexe au présent chapitre les principaux éléments composant un contrat de franchisage.

Outre la structure administrative, il existe encore de nombreux aspects à envisager. Un des plus importants est la « faisabilité » du projet.

## L'étude de faisabilité

Avant d'aménager ou même d'acheter, il est fort sage de poursuivre une étude de faisabilité du projet. Même si cette étude implique des coûts, il vaut mieux être certain de ses décisions plutôt que de prendre le risque d'investir au hasard et d'encourir des pertes par la suite.

Idéalement, nous devrions décrire la méthode à suivre dans chaque cas, tel qu'un projet d'hôtel, de camping, d'aménagement récréatif, etc., mais ce serait dépasser nos objectifs. Par contre, d'une façon plus générale, nous indiquerons les principaux éléments que l'on retrouve dans une étude de faisabilité d'un projet à caractère touristique.

Au départ, mentionnons que la principale caractéristique d'une bonne étude de ce genre est l'objectivité. Il est donc préférable que ce travail soit confié à quelqu'un qui n'a aucun intérêt dans le projet. En d'autres termes, le ou les promoteurs sont toujours mal placés pour juger de leur propre projet, étant a priori convaincus ou presque de la réussite. Encore mieux, il est souhaitable qu'un mandat soit confié à des spécialistes dans le domaine. Cepen-

dant, avant d'engager des dépenses dans une étude de faisabilité, il vaut mieux parfois s'attarder à une analyse préliminaire. Voici sommairement comment s'y prendre.

D'abord le profil du marché et la situation locale. Il s'agit d'études d'envergure appliquées au plan de développement d'un État ou d'un pays. Dans le cadre d'un projet, une démarche analogue serait coûteuse, sauf s'il s'agit d'un projet majeur. Donc, dans le cas présent, il convient davantage de se faire a priori une bonne idée de la situation. Voici comment.

Procéder, en premier lieu, par un examen de la situation économique locale et régionale, tout en vérifiant les perspectives futures. Ordinairement, les gouvernements possèdent des données à cet égard. Il s'agit de vérifier la croissance industrielle et commerciale en général, et le développement résidentiel. Du point de vue touristique, vérifier les principaux indicateurs, tels que les taux d'occupation et leur variation, les pointes saisonnières, la provenance des visiteurs, bref toutes les données pertinentes et disponibles. Ne pas oublier les principaux attraits tant industriels que touristiques (touristes d'affaires, congrès...) qui sont susceptibles de maintenir une activité hors saison. Bien entendu, il faut s'attarder aux attractions touristiques majeures et tenter d'obtenir le plus d'informations possible sur ces attraits.

Également, il convient d'être prudent quant à la localité elle-même, les facilités d'accès, la perception des édiles municipaux face aux projets envisagés.

La compétition représente aussi un aspect à considérer. À ce propos, il convient de rencontrer les fonctionnaires principaux les mieux informés, les associations et organismes touristiques locaux et régionaux, les institutions financières de la région, les plans de développements futurs des gouvernements. Du même coup, il importe d'examiner, auprès des mêmes individus, la demande prévisible pour les prochaines années.

Cet aperçu de la situation économique et touristique de la région devrait indiquer au promoteur la pertinence de son projet. Si cette étude préliminaire est bien conduite et que les données sont fiables, on saura si le projet doit être abandonné ou poursuivi, auquel cas il peut être révisé en fonction à la fois des objectifs visés et de la situation actuelle et future. Par contre, si l'analyse préliminaire permet de croire à la pertinence du projet, il convient alors d'amorcer une véritable étude de faisabilité. Encore ici, il est fortement recommandé de faire appel à l'expertise de gens spécialisés. À titre indicatif, voici les principaux éléments d'une étude de faisabilité en matière touristique, relative à un projet d'investissement. Soulignons qu'une étude de faisabilité a pour but d'éclairer le promoteur sur le degré de risque qu'il doit envisager. Il ne s'agit pas d'une étude de marché, ni de l'élaboration d'un concept d'aména-

gement, mais bien plus d'une estimation éclairée fondée sur l'ensemble des données disponibles et sur la situation qui prévaut au moment de l'étude.

- Étape 1 : cadre de l'étude

  À cette première étape, il convient de situer le projet dans son contexte, c'est-à-dire le type de projet, sa localisation, la clientèle visée...

- Étape 2 : les caractéristiques du milieu

  Il est important de mesurer l'évolution socio-économique du milieu, impliquant les aspects démographiques, industriels, commerciaux. Le dynamisme du milieu exprimé par les activités sociales : associations, clubs, organismes ; par les activités politiques, telles que les orientations envisagées par la municipalité et les perspectives d'avenir.

- Étape 3 : les caractéristiques du marché

  En fonction du projet, il importe de s'attarder sur le marché actuel et prévisible. Il est habituel, dans le cadre d'une étude de faisabilité, d'utiliser les sources d'information disponibles sans poursuivre d'enquêtes ou sondages exhaustifs. On aura soin :

  - de consulter les statistiques régionalisées sur la fréquence touristique produites par les gouvernements ;
  - d'examiner les taux de fréquentation des établissements touristiques et récréatifs, leur évolution ;
  - de déterminer le profil de la clientèle ;
  - de consulter les A.T.R., les centres d'informations touristiques, les flux routiers, les transporteurs et autres organismes ou individus concernés par l'industrie du tourisme ;
  - de déterminer les pointes saisonnières, le degré de concurrence ;
  - d'analyser les principaux indicateurs économiques : vente au détail, revenu disponible... leur évolution (marché local), main-d'œuvre ;
  - de déterminer la provenance des visiteurs (localisation des marchés) selon les périodes.

  En somme, il s'agit de colliger et d'analyser toutes les données disponibles et susceptibles d'éclairer l'analyste sur les différents marchés et leur évolution. À partir de ces informations, il conviendra de déterminer la part de marché qui peut être intéressée par le projet lui-même.

- Étape 4 : la concurrence

  À moins que ce soit un produit tout à fait unique, il importe d'analyser la concurrence actuelle et éventuelle. À ce propos, une analyse de l'offre actuelle et future s'impose en tenant compte notamment :

- des catégories d'établissements analogues;
- de leur capacité d'accueil;
- de leur taux d'occupation, si possible;
- des projets envisagés ou prévisibles;
- du potentiel régional;
- de la complémentarité du projet;
- de l'infrastructure touristique en général (communications, accueil...);
- des services environnants;
- des contraintes physiques, climatologiques, géographiques...

■ Étape 5: le site

La situation étant connue, il importe alors d'évaluer le site même où pourra être réalisé le projet. Bien sûr, le site aura ses exigences selon le type d'aménagement prévu, un hôtel, un restaurant, un camping, un centre de ski ou un golf, chaque projet ayant certaines particularités en matière de site. Quoi qu'il en soit, on devra considérer la superficie et la topographie: selon le cas, il faut prévoir une expansion future, la qualité du sol en termes de drainage, d'égout, d'eau, de végétation, d'ensoleillement; l'environnement, en regard de contraintes possibles: pollution, bruit, accessibilité, points de vue, zonage municipal, ainsi que les services et l'animation du voisinage; les exigences locales en ce qui concerne l'affichage, ainsi que tous les services disponibles: électricité, aqueduc, égout, entretien des routes, éclairage et main-d'œuvre locale disponible en fonction de sa qualité et de sa disponibilité.

Il est normal, au départ, que les promoteurs aient imaginé, avec un certain nombre de détails, l'ensemble du projet. On devrait avoir en main le «design» approximatif, sans pour autant disposer d'un plan architectural ni de toute la mécanique qui en découle. Il s'agit d'en connaître assez pour amorcer l'aspect investissement.

■ Étape 6: l'investissement

Dans l'étude de faisabilité, la rubrique investissement devrait comprendre les trois éléments suivants: 1) les coûts d'aménagement, 2) les revenus et les dépenses d'opération et 3) la rentabilité. Examinons brièvement chacun d'eux, lesquels d'ailleurs serviront à obtenir du financement.

## Les coûts d'aménagement (ou l'investissement)

Quel que soit le type de projet, on doit tenir compte des aspects suivants :

- l'achat du terrain, ordinairement déterminé par négociation ;
- l'infrastructure, qui implique l'amélioration du terrain, la route d'accès, les stationnements, les amenées d'eau, d'égout, d'électricité, de gaz ;
- les édifices, dont les coûts, à partir des préliminaires, peuvent être déterminés, incluant les équipements mécaniques ;
- les équipements récréatifs, qui concernent, par exemple, les aménagements tels que tennis, piscine, golf, pentes de ski, remontées mécaniques...
- l'ameublement, qui, de préférence, sera considéré à part, en y incluant l'ameublement extérieur comme intérieur de la cuisine, des chambres, de la plage, de la buanderie, etc. ;
- l'équipement de services ou l'équipement d'entretien : tracteurs, dameuses, tondeuses, camions, autos, sans oublier la vaisselle, la lingerie ;
- les honoraires d'architectes, d'ingénieurs, d'avocats et autres spécialistes ;
- l'encaisse « cash flow » ; il est important, au départ, de prévoir une encaisse pour rencontrer les obligations courantes ;
- les frais d'ouverture comme ceux relatifs à l'entraînement du personnel, à la publicité initiale, à l'ouverture officielle...

L'ensemble de ces frais font donc partie des coûts d'investissements et s'inscrivent d'ailleurs au dossier « financement ». Le total constitue le capital où une partie est financée par le promoteur lui-même et le reste par une ou plusieurs institutions prêteuses. À partir de ces chiffres et des prévisions de la demande, il faudra alors préparer un budget pro forma.

### *Les revenus et les dépenses*

Le budget pro forma est ordinairement préparé pour une période de cinq ans. La première année d'opération sert de base aux quatre suivantes. Normalement, il s'agit d'un budget d'opération et il exclut le service de la dette et les impôts. Ces éléments s'ajoutent après coup et déterminent les profits ou les pertes nets.

Il est essentiel que ce budget pro forma soit préparé par un expert en la matière, sinon le promoteur risque de découvrir, un peu tard, quelques surprises inattendues. Voici, à titre indicatif, quelques éléments à considérer.

- Les revenus, répartis selon les saisons ou, encore mieux, mensuellement. On aura avantage à tenir compte des divers postes: hébergement, restauration, récréation... dans le but de mieux équilibrer le budget et de réorienter au besoin les investissements vers les postes les plus rentables (recherche de l'équilibre).
- Les dépenses tenant compte des postes suivants:
  - salaires et bénéfices marginaux;
  - les commissions (agences) et promotion;
  - entretien et réparations;
  - fournitures et matériel;
  - énergie: électricité, chauffage...
  - etc.

Outre ces différentes étapes, selon le type de projet envisagé, il y aura lieu alors de porter une attention sur la faisabilité technique ou sur d'autres points, comme

- les conditions physiques du sol;
- les conditions d'accessibilité;
- l'approvisionnement en services;
- les problèmes de financement (voir plus loin);
- les problèmes d'acquisition de terrain;
- les problèmes d'expansion future;
- l'absence de plan d'urbanisme;
- les facteurs de pollution.

## La rentabilité

Établir la rentabilité d'un projet quel qu'il soit exige certaines connaissances économiques. Plusieurs aspects risquent d'être ignorés au moment de l'analyse de rentabilité, entre autres le taux d'inflation ou toute autre variation de facteurs économiques et comptables. D'autre part, en termes fiscaux, il est fort possible d'augmenter la rentabilité après impôt, tenant compte de certaines subtilités comptables. Il serait illusoire de croire qu'un promoteur ayant investi 200 000 $ de capital (équité) dans un projet et que le pro forma lui indique des profits avant impôt de 20 000 $ par année, que son taux de rendement sera de 10 % (20 000/200 000). En effet, cet exemple très simplifié ignore les techniques comptables où l'on tient compte de variables qui font que le dollar investi aujourd'hui n'aura pas la même valeur que s'il est investi dans un placement de tout repos. En deux mots, ceci signifie que les techniques

comptables ne se limitent pas à un simple rapport mais tiennent compte d'autres aspects que le profane risque d'oublier.

Bref, au terme de cette étude de faisabilité, le promoteur pourra décider s'il va de l'avant avec son projet ou, tout au moins, ce sera les institutions financières qui lui feront comprendre s'il peut, oui ou non, poursuivre ses démarches. Si la réponse est positive, l'étape subséquente consiste à faire élaborer les plans d'architecture, d'ingénierie, bref de construction en général. Et ici, il ne faut pas se gêner pour faire valoir ses goûts et il ne faut pas hésiter non plus dans le choix des spécialistes. L'échec ou le succès en dépend.

## Le financement

Le promoteur qui dispose des éléments présentés précédemment et qui respecte les règles du jeu possède alors un dossier lui permettant d'entreprendre les démarches auprès d'un prêteur. Son dossier a avantage à être clair, bien présenté. Il doit démontrer le sérieux de la demande par la qualité de la présentation. Aussi, il est normal, au préalable, de prendre un rendez-vous. C'est une marque de sérieux et de savoir-faire de la part du promoteur et le prêteur pourra ainsi disposer de plus de temps si vous êtes attendu et prendre quelques informations. Le dossier contiendra ce qui a été discuté précédemment :

- la structure légale de l'entreprise ;
- le marché ;
- le projet (physique) ;
- la localisation ;
- le budget ;
- le développement futur.

Chacun des points doivent être détaillés, mais brièvement présentés, quitte à compléter par des annexes. Les photos sont toujours appréciées.

Un point important : l'équité. Sans pour autant que ce soit essentiel, le promoteur devrait normalement assurer une mise de fonds d'environ 25 % de la dette à long terme. D'autre part, dans le domaine touristique, les banques exigent souvent des garanties solides. Voyons maintenant quelles sont les principales institutions prêteuses ou même celles qui accordent des subventions à l'entreprise. On verra ici deux groupes d'institutions financières : les institutions privées et les gouvernements ou leurs agences.

Parmi les institutions privées viennent en tête de liste les banques à chartes. Celles-ci se spécialisent surtout dans l'hébergement et elles préfèrent prêter

à une entreprise existante démontrant des profits plutôt que de se lancer dans de nouveaux projets. L'établissement lui-même, l'équité des promoteurs, les performances antérieures représentent des garanties que les banques considèrent.

Les trusts consentent également à prêter dans le secteur du tourisme et leurs exigences s'approchent de celles des banques. Ils semblent toutefois attacher plus d'importance à la « profitabilité » de l'entreprise, bien que la sécurité du prêt pèse lourd dans la balance. En compensation, on exigera possiblement une équité plus grande de la part des promoteurs. Avant de contacter officiellement une compagnie de trust, il serait préférable de s'enquérir des conditions.

Les compagnies d'assurances, dans la mesure de leur liquidité, constituent aussi une source possible de financement qu'on peut solliciter. Ces compagnies ont, semble-t-il, une plus grande prédilection pour les chaînes d'hôtels et les franchises.

À l'échelle gouvernementale, certains programmes sont disponibles à cet effet. Au gouvernement fédéral, on connaît la Banque fédérale de développement qui prête surtout à la petite et moyenne entreprises incapables d'emprunter ailleurs sous des conditions raisonnables. Elle s'intéresse aux prêts en première hypothèque à partir d'actifs réels. La gestion lui importe également et le promoteur devra avoir les disponibilités pour une bonne équité.

Il existe également d'autres programmes de subventions et de prêts, lesquels sont soit *ad hoc* ou permanents. Il est difficile de souligner leurs particularités, compte tenu de leur caractère instable. À cet égard, le promoteur aura intérêt à contacter le gouvernement via un ministère ou une agence. Le ministère de l'Industrie et de l'Expansion régionale canadien est ordinairement habilité à gérer ces programmes.

Du côté provincial, il faut souligner l'existence du crédit touristique où l'entreprise peut obtenir du financement. Encore là, il est difficile de spécifier les exigences puisque le programme subit parfois d'importants changements; d'ailleurs c'est le cas au moment d'écrire ces lignes. Cependant, les objectifs demeurent les mêmes, c'est-à-dire qu'ils visent essentiellement à favoriser le développement touristique par l'entremise du secteur privé.

Quelle que soit la source de financement, le prêteur désire normalement avoir la certitude qu'il ne perdra pas d'argent. Conséquemment, il s'attardera aux garanties qu'on voudra bien lui offrir. Trois méthodes existent pour fixer ces garanties:

1) par la valeur d'exploitation: l'entreprise est évaluée en considérant ses revenus d'exploitation. Autrement dit, la valeur du prix de vente de l'entreprise est fonction de sa valeur d'exploitation. Dans ce cas, on tient compte de certaines données, comme l'achalandage. Cette méthode est optimiste et difficile à établir s'il n'y a pas déjà eu vente;

2) la valeur en bloc, qui est le prix de vente estimé de tout l'actif au moment de l'analyse du dossier;

3) la valeur de liquidation courante, qui est le prix de vente approximatif de tout l'actif, advenant une vente forcée ou de liquidation. On suppose alors que les éléments de l'actif sont vendus séparément.

On imagine déjà les difficultés d'un promoteur qui loue un local à des fins touristiques (un restaurant par exemple) et qui désire emprunter. Il devra alors offrir en garantie ses biens personnels, l'actif de l'entreprise n'étant pas assez élevé et ne bénéficiant d'aucune immobilisation fixe.

Bref, ce ne sont là que quelques considérations d'ordre financier; un comptable spécialisé en cette matière sera sans doute en mesure d'apporter toutes les précisions qui s'imposent. Il reste quand même un aspect qui, à notre avis, importe dans le contexte global d'une réussite tant financière qu'économique. Il s'agit de la qualité de l'entreprise. Avant d'aborder ce sujet, nous parlerons d'abord de la notion de gestion de projets, notion qui s'inscrit dans le contexte de l'implantation.

## La gestion de projets

Il a été question jusqu'ici de structure de fonctionnement dans le cadre de l'implantation d'un plan de développement. À ce moment-là, le gouvernement y était impliqué à plus d'un titre. Par contre, la réalisation d'un projet privé relève de l'entreprise et selon l'importance des investissements, celle-ci doit nécessairement mettre en place une organisation responsable de la réalisation du projet.

Tout ce mécanisme qui régit la réalisation d'un projet est connu sous le terme gestion de projet. D'ailleurs, depuis quelques années, les universités offrent des cours spécialisés (maîtrise) en la matière. La nécessité de former des spécialistes dans ce domaine s'explique par l'envergure des projets eux-mêmes, par la variété des disciplines concernées, par des contraintes de toutes sortes et surtout par les coûts impliqués. Une bonne gestion permet des économies substantielles aussi bien de temps que d'argent.

Aussi, il est bon de souligner ici quelques principes relatifs à la gestion de projet, dans le cas, notamment, de projets d'investissement d'une certaine

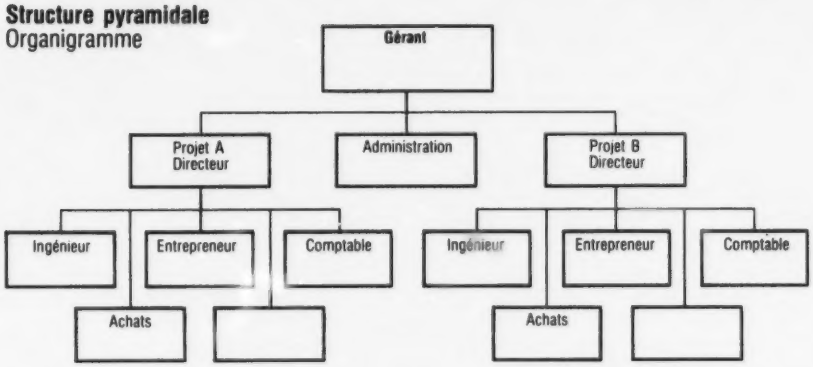
envergure exigeant un ordonnancement des tâches. Bref, voyons quelques-unes de ces notions, soit :

- la structure de gestion ;
- le gérant de projet ;
- la planification du projet ;
- les contrôles.

## La structure de gestion

Ordinairement, dans la gestion d'un projet privé, il existe deux formes de structures qui, souvent, impliquent certains compromis entre elles. La structure pyramidale, plus usuelle, est celle où un gérant de projet, supporté par une équipe de spécialistes, supervise et contrôle l'ensemble du processus.

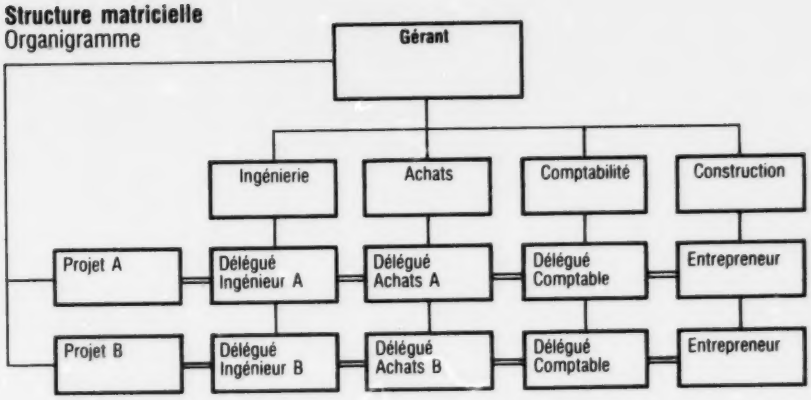
**Structure pyramidale**
Organigramme




La seconde structure, dite matricielle, est celle où on retrouve le responsable principal, le gérant général, aidé de gérants de projets qui agissent en parallèle, simultanément et d'une façon relativement indépendante. Cette structure s'applique davantage dans le cas de projets d'envergure.

Ces deux exemples illustrent simplement les fondements possibles de différentes structures. Il va sans dire que des variantes peuvent s'inscrire dans l'un et l'autre cas et que même l'une et l'autre structures peuvent être confondues. Ce genre d'organisation s'applique surtout lorsqu'il y a plusieurs tâches à accomplir simultanément et qu'il existe une interdépendance entre chacune d'elles. Aussi, l'utilisation d'une organisation semblable est fort utile lorsque le budget et l'échéancier sont serrés et que tout dépassement peut causer des torts sérieux à l'entreprise.

**Structure matricielle**
Organigramme




— Ligne d'autorité du gérant général
═ Ligne d'autorité du gérant de projet

Le choix de la structure la plus fonctionnelle dépend du projet dans son ensemble. Ainsi, dans le but de procéder à un meilleur choix, il importe, au départ, d'examiner les points suivants:

- bien identifier les attentes désirées;
- déterminer les principales tâches pour répondre à ces attentes et identifier les unités de travail où ces tâches peuvent être normalement attribuées;
- établir la séquence de ces tâches et les regrouper dans des étapes de travail;
- déterminer les projets spécifiques en fonction des étapes;
- identifier toutes les contraintes, délais et problèmes possibles qui peuvent nuire à la poursuite des travaux;
- considérer chacun des aspects précédents et choisir la structure la plus adéquate à la réalisation du projet global.

Une fois la structure de fonctionnement choisie, il convient, par la suite, d'organiser son déroulement. Une des premières tâches est, de toute évidence, le choix d'un gérant de projet.

## Le choix d'un gérant de projet

Avant d'examiner les aspects relatifs au choix d'un gérant de projet, il semble utile d'en préciser le rôle. En somme, le gérant de projet (GP) fait face à trois grandes responsabilités découlant des trois questions suivantes: quoi faire? quand le faire? et par quels moyens? Ceci peut impliquer l'orga-

nisation dans sa totalité, soit planifier, budgéter, organiser, embaucher, diriger, contrôler... ou encore un rôle se limitant à des domaines plus restreints. Il importe qu'il ait assez de pouvoir pour mener à terme les objectifs envisagés. À ce propos, ses responsabilités se répercutent à trois niveaux, soit aux niveaux de l'organisme promoteur, du projet lui-même et de l'équipe de travail qui l'entoure au premier plan. Il est alors essentiel que les échanges soient parfaitement structurés et qu'un système d'information souple et rapide soit mis en place.

Pour assumer son rôle adéquatement, le GP doit posséder des notions techniques et administratives générales et manifester une crédibilité non équivoque quant à ces deux aspects. Outre la crédibilité, il démontre beaucoup de clairvoyance et de leadership.

Partant de ces considérations, le choix d'un gérant de projet se fait en tenant compte des qualités suivantes:

- une solide connaissance technique;
- un flair remarquable;
- une maturité;
- une grande disponibilité (il s'agit d'un travail à plein temps);
- de contact facile avec ses supérieurs et ses subalternes;
- une connaissance de l'entreprise.

L'équipe immédiate qui l'entoure doit répondre aux mêmes critères. C'est avec le GP et son groupe de travail que la planification du projet doit être conçue.

## La planification du projet

Planifier la réalisation d'un projet suppose un certain nombre d'étapes propres à chacun des cas. Il n'est pas possible de suggérer une procédure uniforme, mais on peut tout de même tracer quelques balises.

### *La définition des objectifs*

À l'étape de la réalisation, les objectifs en soi sont connus et supposent la mise en forme d'un investissement en particulier. Cependant, il existe plusieurs risques et de nombreux imprévus qu'il faut minimiser au départ, et c'est en précisant les objectifs du projet qu'on pourra éviter des surprises. Ordinairement, il convient:

a) de préciser les intentions du bureau de direction. Ceci facilite d'autant la tâche du gérant de projet en ce sens que certains aspects peuvent

paraître négligeables à ses yeux alors qu'au niveau de la direction, ce soit le contraire ;

b) de souligner la portée du projet pour l'organisme mandataire comme pour l'entreprise qui le réalise. Dans ce dernier cas, il convient de déterminer le partage des tâches entre les unités de travail, la communication entre les unités, le degré de responsabilité ;

c) de décrire le produit final. La direction consacre souvent plusieurs heures à la préparation du travail et les fins pour lesquelles il est envisagé. Une description explicite du produit final impliquant son fonctionnement, son organisation, son évolution... facilitera grandement sa réalisation et le gérant de projet sera davantage en mesure d'évaluer la portée de ses décisions.

Les objectifs étant définis, il convient, en second lieu, d'établir la structure de l'organisation du projet. Il est bon de rappeler ici l'importance du rôle du gérant de projet. Outre ce point, il importe :

- de préciser les responsabilités réciproques de chaque unité de travail ;
- de déterminer le nombre et les qualifications du personnel ;
- d'établir un équilibre de force entre le gérant de projet et la direction.

Ces trois derniers aspects étant explicites en soi, il n'est pas utile d'ajouter des précisions. Il convient davantage d'examiner brièvement un autre point : les contrôles.

### *Les contrôles*

À notre point de vue, le contrôle apparaît particulièrement important puisqu'il permet, souvent, d'éviter des pertes très coûteuses. Le contrôle touche à trois points : le temps, les coûts et la qualité.

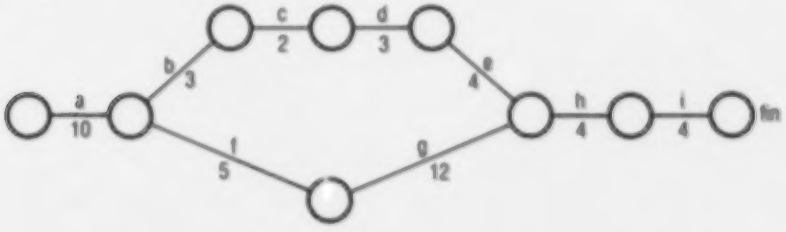
#### Le temps

Invariablement, on songe ici au cheminement du projet dans les limites d'une période de temps déterminée d'avance et représentée au moyen d'un graphique. Ce graphique ou diagramme met en relation les différentes tâches et le temps nécessaire pour réaliser chacune d'elles. Ainsi conçu, il permet de suivre le déroulement du projet et de déceler, sur le champ, le retard ou l'avance du projet. En somme, ce diagramme constitue un outil de travail indispensable dans les circonstances. Pour le concevoir, chaque responsable d'unité de travail doit dresser une liste des tâches qui incombent à son unité et le gérant du projet doit établir avec eux leur déroulement les unes par rap-

port aux autres. Une estimation du temps nécessaire pour réaliser chacune d'elles doit en outre être complétée afin de déterminer le cheminement du projet.

Une fois le diagramme établi, on devra périodiquement se réunir afin de vérifier le déroulement global. On aura soin d'établir un contrôle rigoureux et de corriger, sans délai, les retards encourus.

Il existe des techniques bien connues, telles que le PERT (Program Evaluation and Review Technique), le RAMPS (Resource Allocation and Multiproject Scheduling) et le cheminement critique, technique où on met en relation tâches et durées. Pour illustrer ces notions, voici un exemple simple au moyen du diagramme suivant:




Dans cet exemple théorique, on a neuf tâches différentes (de a à i) dont la durée varie entre 2 et 12 jours. La tâche a (par exemple le plan d'aménagement) doit être complétée avant d'entreprendre les tâches b et f et ainsi de suite. La durée totale du projet est de 35 jours au maximum, soit la durée qu'exigent a f g n h i; elle correspond au cheminement le plus long. Aussi, pour diminuer la durée de réalisation du projet, ces tâches sont alors concernées.

## Le coût

Moins formalisé que le contrôle du temps, le contrôle du coût exige cependant certaines analyses préliminaires. Au départ, il convient de ventiler les coûts par unité de travail; par exemple, l'aménagement paysager ou le terrassement est une unité de travail, l'aménagement des services d'aqueduc et d'égout en est une autre, la construction des édifices également. Dans ce dernier cas, les coûts doivent être aussi regroupés: électricité, chauffage, revêtement de planchers... En somme, il s'agit de répartir les coûts en pièces détachées de dimensions facilement contrôlables (tranches de 15 000 à 25 000 $ par exemple), qui feront l'objet, au préalable, d'engagements par unité de façon à éviter des dépassements imprévus. Le suivi des dépenses sera alors assuré par des rapports périodiques permettant au gérant de projet de réagir rapidement aux situations anormales.

### La qualité

Bien que la prochaine section sera consacrée à la qualité dans l'entreprise touristique, il est bon, ici, de rappeler son importance dans le cadre de la réalisation d'un projet. Outre la performance au niveau des résultats en général, on doit aussi respecter les normes de qualité qu'on s'est imposées au départ.

Ces quelques propos sur la gestion de projet ont simplement pour but de souligner l'importance de bien préparer l'étape de la réalisation. On comprendra qu'entre un projet de 25 000 $ et celui de plusieurs millions, la situation est bien différente et l'organisation, difficilement comparable. Selon le cas, on devra appliquer certains principes et parfois la structure organisationnelle et l'organisation des tâches sont si compliquées qu'on devra faire appel à l'informatique.

## La qualité de l'entreprise

La mission économique de l'État en matière touristique étant primordiale, il importe alors que cette préoccupation s'exprime à travers l'entreprise dont la mission est d'offrir un produit de qualité. Sans vouloir porter un jugement sur la valeur de nos entreprises touristiques qui, tout compte fait, se comparent avantageusement à plusieurs points de vue, il convient toutefois de souligner l'importance de leur rôle, puisque l'avenir touristique dépend largement de leur intervention.

On a dit que les produits touristiques diffèrent des produits manufacturés par le fait, par exemple, que ces derniers sont transportables, qu'ils bénéficient d'une garantie ou d'une possibilité d'échange en cas de mauvaise qualité. Jamais, dans le domaine du tourisme, on pourra vous offrir un voyage ou des vacances dans de telles conditions. D'abord, le produit n'est pas transportable, c'est le client qui doit se déplacer ; jamais on offrira une telle garantie de satisfaction, jamais on remplacera vos vacances si vous êtes mécontents. C'est un achat sans retour ! Le problème se complique puisque les échanges se font avec plus d'un vendeur (l'hôtelier, le restaurateur, le garagiste, le préposé à l'information, le guide, etc.) et, par conséquent, vous utilisez une multitude de denrées différentes les unes des autres, en subissant les bonnes et les mauvaises humeurs de l'un ou de l'autre.

Il est donc essentiel que le produit touristique et tous les éléments qui le composent possèdent un minimum de qualité, si l'entreprise compte remplir son rôle adéquatement.

Ceci étant dit, voyons comment la qualité, dans le domaine du tourisme, est un gage de rentabilité et de croissance de l'entreprise touristique. Pour

bien circonscrire le sujet, nous nous attarderons sur différents aspects touchant davantage le produit.

Vers la fin du mois d'avril 1986, un citoyen américain déboursait 3 000 $ pour faire paraître une annonce dans le *Washington Post*, recommandant aux lecteurs de ne pas se rendre à Montréal à cause de l'accueil inhospitalier qu'on réserve aux touristes. Au cours des vingt dernières années, à notre connaissance, c'est la première fois qu'un tel événement se produit. Bien qu'il s'agisse d'un cas isolé, cet individu n'est pas le seul à subir, parfois, la froideur des réactions de quelques Québécois. Dans les faits, cependant, on peut affirmer que notre façon d'accueillir les touristes n'est ni mieux ni pire que ce qu'on retrouve ailleurs, ce qui n'empêche quand même pas une amélioration. Un spécialiste en classification hôtelière, une personne donc en mesure de porter un jugement éclairé sur la qualité de l'accueil, disait que ce n'est pas nécessairement la responsabilité de l'entreprise si certains employés agissent froidement vis-à-vis de la clientèle. Étant pour un bon nombre à temps partiel ou protégés par les normes d'une convention, ils attachent parfois moins d'importance à la qualité du travail. Souvent l'hôtelier doit trouver des valeurs de compensation pour équilibrer cette forme d'indifférence.

Encore là, il ne faut pas généraliser et croire que la main-d'œuvre dans le domaine du tourisme n'est pas qualifiée. Il s'agit bien plus de méconnaissance et de cas limités, mais dans ce milieu, il suffit de peu pour nuire à l'ensemble. Une chose est certaine, l'employé n'a pas nécessairement la chance de se voir offrir une formation, si minime soit-elle. Faut-il vraiment l'en blâmer? Cependant, il est pourtant facile pour quelqu'un d'être accueillant et délicat vis-à-vis de ceux qui lui assurent son emploi.

Aussi, l'accueil n'est pas seulement l'affaire de ceux qui sont directement impliqués dans l'entreprise touristique, mais aussi celle de plusieurs autres personnes, comme le chauffeur de taxi, le policier, le chauffeur d'autobus, le pompiste... bref, tous les gens au service d'une population qui sont aussi au service du visiteur. Si l'accueil est cordial, le service le sera également ou, tout au moins, il devrait l'être puisque l'un ne va pas sans l'autre.

Abordons maintenant la question d'équipement, puis un autre point d'une grande importance, soit celui de la relation qualité/prix.

L'avion, l'autobus, le taxi, la chambre d'hôtel, la table représentent tous des équipements au service du voyageur, qu'il soit en vacances ou en voyage d'affaires. En fonction des prestations qu'il débourse, l'usager est en droit de s'attendre à une qualité minimale de confort. Il escompte en avoir pour son argent et cette vérité demeure implacable dans le domaine du tourisme. La compétition aidant, le touriste peut substituer son lieu de destination et,

d'autre part, il ne manquera rarement l'occasion d'aviser ses amis des avantages et des inconvénients de ses vacances.

À l'automne 1984, le gouvernement des Bermudes faisait appel à la firme Laventhol et Horwath de Montréal afin de mettre au point un concept de classification de ses hôtels. Depuis quelques années, les Bermudes voient leur marché touristique se rétrécir alors que cette industrie constitue l'élément principal de son économie. Or, le ministère du Tourisme de l'endroit a constaté que la qualité de l'équipement ne correspondait pas nécessairement aux coûts d'utilisation. En d'autres termes, la relation qualité/prix fait qu'un bon nombre abandonnent ce magnifique lieu de vacances au profit d'autres qui offrent davantage.

Comme il serait anormal de contrôler le prix des chambres, il convient alors de contrôler la qualité du produit. Aussi, le gouvernement bermudien a décidé de classifier qualitativement chacun des établissements hôteliers. Par ce moyen, chaque hôtel se situe dans une catégorie où l'ensemble des prix se compare et le touriste peut alors choisir en fonction d'une relation plus équitable entre la qualité de la chambre et son prix de location.

Il va sans dire qu'une destination comme les Bermudes répond à un type de clients alors que d'autres recherchent un produit tout à fait différent. À l'opposé, nous pourrions citer des exemples où le touriste consent à payer beaucoup pour peu de services; c'est le cas du tourisme d'aventure. Plusieurs sont prêts à débourser des sommes importantes pour vivre une excursion exceptionnelle, par exemple dans le Grand-Nord, et à se contenter d'un abri sommaire et de repas autochtones. Certaines entreprises vont jusqu'à offrir du tourisme d'aventure « première classe ».

Une compagnie de l'Utah, Tag-A-Long, vous offre la descente des rapides du Colorado et en plus, si vous le désirez, vous pouvez bénéficier d'un repas gastronomique au coin du feu de camp, sous les étoiles. Un bateau chargé de victuailles et d'une équipe vous précédera pour préparer le tout. Qui plus est, ils transporteront le groupe électrogène et le matériel nécessaire si vous désirez admirer les diapositives de l'album de famille.

Au-delà de ces fantasmes, il n'en demeure pas moins qu'en fonction de la situation personnelle des individus, chacun se situe dans une strate de marché (en termes touristiques) qui détermine différents niveaux de produits et de prix correspondants. Par conséquent, à chacune de ces strates doit correspondre également un groupe d'entreprises et, dans un contexte de libre marché, un équilibre doit normalement se produire. Malheureusement, dans le domaine du tourisme, il est pratiquement impossible de vivre une situation idéale de façon à ce que chaque composante puisse se développer harmonieusement.

Si, aujourd'hui, la situation nous semble favorable, demain ce peut être le contraire, et c'est l'entreprise qui, invariablement, écope en premier lieu. Bien qu'il n'existe pas de solution miracle, il est néanmoins possible d'assurer la rentabilité et la croissance de l'entreprise touristique et cette assurance repose sur la qualité du produit que l'on est en mesure d'offrir. Cette qualité atteindra son point optimal lorsque quatre conditions au moins seront respectées :

1) l'harmonie du développement ;
2) l'absence d'individualisme ;
3) la variété du produit ;
4) un minimum de règles de conduite.

Examinons brièvement chacune de ces conditions.

## L'harmonie du développement

Bien que le comportement des touristes soit conditionné par plusieurs variables et qu'il est difficile d'atteindre l'harmonie du développement, il n'en demeure pas moins que cette préoccupation doit se situer en tête de chapitre. Comme nous l'avons déjà souligné, le développement touristique se compare à un appareil de télévision où chaque composante a un endroit spécifique, une puissance déterminée et travaille en parfaite harmonie pour produire une image. En termes touristiques, l'image détermine le produit et cette image sera claire et précise en autant que chaque composante, en particulier les entreprises, travaille en équilibre les unes par rapport aux autres.

Cependant, on ne peut pas tout exiger du secteur privé sans qu'au départ, les gouvernements fixent un objectif, donnent une orientation et supportent l'entreprise. En d'autres termes, l'entreprise s'attend à ce qu'on lui fournisse un cadre de travail qui se traduit par un plan de développement simple et équilibré et que, par la suite, on lui facilite son implantation. Cette implantation sera d'autant plus facile si, par surcroît, on réussit à réduire, d'une part, les contraintes administratives et, d'autre part, les normes réglementaires.

La seconde condition liée au succès de l'entreprise touristique est en quelque sorte le corollaire de la première, soit que chaque entreprise doit se dégager d'un individualisme trop ancré.

## L'absence d'individualisme

Nous faisions allusion précédemment au produit touristique, c'est-à-dire à l'ensemble des éléments qui font qu'un lieu devient une destination touristique. Ces éléments, comme nous l'avons mentionné, sont, entre autres, les entreprises touristiques elles-mêmes et les entreprises de services en général.

Dans la mesure où l'on comprendra, un jour, que le produit touristique est avant tout une intégration harmonieuse de chacun de ces éléments, on n'aura plus à s'inquiéter du succès des entreprises impliquées. L'essence même de la réussite repose sur cette notion d'intégration. Il faut que chaque entreprise soit qualitativement et quantitativement en complémentarité avec celles du milieu et localisée à l'endroit le plus convenable possible.

Prenons l'exemple d'un établissement hôtelier. Il est vital que celui-ci réponde à des critères qualitatifs et quantitatifs déterminés par l'ensemble de la région, autrement dit, que le nombre et la catégorie de chambres soient en complémentarité avec ce qui est disponible et que la situation physique de l'établissement réponde à des critères précis. Or, la détermination de la qualité et de la quantité, ainsi que de la localisation des équipements exige, au préalable, une analyse de la situation économique et touristique. Il n'est surtout pas souhaitable d'y aller à la pièce mais, au contraire, de considérer chaque équipement comme une composante de l'ensemble.

Il appartient donc à chaque entreprise de bien contrôler ces trois critères (qualité, quantité, localisation) et de se référer aux plans de développement pour autant qu'ils existent.

Une troisième condition à respecter concerne également les équipements.

## Un produit complet

Afin de rendre l'entreprise touristique viable, il importe, outre l'harmonie et l'intégration, que le produit qui en découle soit « complet ». Ceci veut tout simplement dire, rappelons-le, que le touriste doit trouver des lieux de destination où la variété des éléments lui permet de vivre des vacances complètes. Un produit sera donc complet si en plus de l'hébergement, de la restauration et des autres services courants, le touriste peut participer à un certain nombre d'activités récréatives et culturelles aussi variées les unes que les autres. Les vacances sont un « mode de vie » où le risque de s'ennuyer est fatal si l'on n'est pas en mesure de distraire le visiteur, même les jours de pluie.

Une quatrième condition, tout aussi importante, concerne l'autodiscipline que doit s'imposer l'entreprise.

## L'autodiscipline

On voit trop d'improvisation dans le domaine du tourisme pour ne pas réagir. Ouvrir une petite auberge, un petit hôtel, un restaurant, un camping, un centre de ski... semble être à la portée de quiconque. Il n'est pas néces-

saire, se dit-on, d'avoir une formation particulière, il s'agit simplement de s'y lancer et le tour est joué ! Cette présomption coûte parfois beaucoup d'argent et occasionne toujours de grands risques. Créer et gérer une entreprise touristique est un dur métier qui exige, pour sa réussite, un minimum de connaissances et, mieux encore, une expérience de quelques années.

Au cours des vingt dernières années, les gouvernements ont dû établir une législation et une réglementation sévères en matière d'hébergement, d'agences de voyages, de transport, de restauration, de camping... dans le seul but de protéger les touristes et d'offrir un produit de qualité. Les normes des hôtels étaient, jusqu'à récemment, très exigeantes au Québec ; d'autre part, nul ne peut détenir un permis d'agent de voyages sans avoir deux années d'expérience dans des fonctions de gérance d'une agence reconnue. Or, on sait que le législateur n'impose des mesures légales que lorsqu'il y a abus.

Cependant, aujourd'hui, on a tendance à déréglementer et tous sont sûrement d'accord avec cette attitude. On laisse davantage une plus grande latitude au secteur privé et c'est excellent. Dans le secteur du tourisme, il en est de même ; déjà on a largement aéré la Loi sur l'hôtellerie. Par contre, on a de plus en plus tendance à compenser cette libération par une approche plus motivante, soit celle de la classification des équipements. Déjà, depuis plusieurs années, les hôtels du Québec de même que les salles à manger de ces mêmes établissements sont classés. Il est question maintenant des restaurants. Il s'agit donc d'un moyen plus souple et, par conséquent, plus motivant d'encourager la qualité tout en fournissant au voyageur la possibilité de choisir une catégorie d'équipement correspondant à ses moyens.

Qui plus est, la déréglementation favorise une meilleure compétition entre entreprises et encourage, dans une certaine mesure, une baisse de tarifs. L'exemple le plus frappant est sans doute le cas de People Airways (1981) qui est devenu, en cinq ans, la quatrième plus importante compagnie aérienne aux États-Unis. Malheureusement, cette croissance accélérée ne l'a pas empêchée d'affronter de sérieuses difficultés financières, et de faire faillite.

Bien qu'il convienne d'investir avec optimisme, il faut cependant éviter un trop grand enthousiasme qui risque de nous faire oublier nos responsabilités. Trop souvent, nous lisons dans les journaux des titres tels que « Le tourisme se porte bien », « Bonne année touristique en perspective ». Ces énoncés inquiètent en ce qu'ils risquent de freiner notre vitesse de croisière qui devrait, au contraire, s'accélérer. Rappelons-nous que nos principaux concurrents sont largement en avance sur nous et que notre produit est loin de répondre au tourisme des années actuelles et futures.

Fort heureusement, nous avons un riche potentiel qu'il s'agit désormais de développer à bon escient. Quand nous parlons de développement, nous songeons sans équivoque à l'entreprise privée et surtout à celle qui démontre une qualité en termes de produit et en termes de gestion.

Dans ce chapitre sur l'implantation du plan de développement, l'entreprise privée occupe un rôle important. L'information qui s'adresse à ce secteur demeure encore générale jusqu'ici. Afin d'être davantage plus précis, nous compléterons le présent chapitre par des aspects plus spécifiques. Il sera question d'aménagement de stations touristiques (« resorts ») et d'hébergement. On y trouvera quelques conseils pertinents qui, dans la mesure du possible, se veulent pratiques. Bien qu'on se limitera à quelques éléments d'aménagement, le lecteur pourra subséquemment orienter ces notions vers d'autres applications.

## La station touristique (« resort »)

De plus en plus, la station touristique, communément appelée « resort », semble intéresser les promoteurs. Face à cette situation, il semble utile d'ajouter quelques remarques à ce sujet.

On confond souvent le sens du mot « resort ». Il s'agit, en réalité, d'un lieu aménagé pour le séjour des touristes, offrant une multitude de services et d'activités. Cette concentration véhicule une identité et une image particulière. Aussi, le « resort » implique normalement un village où l'économie est basée principalement sur le tourisme. Or, de plus en plus, on confond le « resort » avec un hôtel de villégiature offrant un certain nombre de services. Pour se conformer à tous les modes, le « resort », dans le cas présent, peut être simplement défini comme une « concentration de services et d'activités aménagés pour le séjour des touristes ».

Ceci étant dit, le « resort » doit posséder une dimension minimale. Un établissement d'une capacité de 500 lits ne peut pas être considéré comme un « resort ». On commence ordinairement autour de 1 000 lits, alors qu'un grand « resort » atteint 10 000 lits et plus. À notre avis, de 2 000 à 6 000 lits apparaît un nombre optimal. Enfin, ces chiffres peuvent sembler exagérés, mais il faut convenir qu'au Québec, nous ne sommes pas habitués à de telles stations et pourtant, il faudra s'y conformer.

On remarque qu'il existe différentes catégories de « resorts » selon leur localisation ou leur fonction. Ainsi, on aura, par exemple:

- la station de montagne;
- la station climatique ou balnéaire (Europe);

- la station en bordure de mer;
- la station de santé (Spa);
- la station quatre saisons.

Bien que certaines distinctions s'imposent parfois, le « resort » implique normalement une utilisation sur quatre saisons et s'associe à une montagne ou à un plan d'eau ou, idéalement, aux deux à la fois.

Un tel projet déborde de l'hôtel de villégiature puisqu'on retrouve, associés à l'hôtellerie, d'autres modes d'hébergement, notamment le condominium, l'auberge, le chalet... Les activités récréatives se répartissent dans un périmètre restreint, ainsi que les services communs tels que épicerie, pharmacie, garage, restaurants... Le « resort » implique donc un ensemble d'entreprises distinctes qui se complètent mutuellement. Sans aucun doute, les exemples que nous avons vu précédemment, en particulier le cas de Whistler, décrivent très bien ce qu'est un « resort ».

La création d'un tel aménagement exige donc une structure particulière où l'intervention des responsables municipaux, gouvernementaux et de l'entreprise privée interagit selon un processus préétabli. Quant aux études et analyses préliminaires, elles impliquent les mêmes techniques que pour tout autre projet. Cependant, il faut davantage mettre l'emphase sur l'interrelation entre chaque intervention, de façon à maintenir l'équilibre du produit.

Certaines conditions doivent être considérées avant d'entamer le développement d'un projet d'envergure semblable au « resort »:

- la qualité du site, qui est d'une importance telle qu'elle conditionne non seulement son contenu mais aussi ses dimensions. On recherche donc des éléments naturels capables de soutenir une concurrence dans la mesure où ces éléments servent au déploiement d'activités récréatives;
- l'originalité, qui fait rechercher un concept original correspondant au potentiel régional et aux équipements environnants. Aussi, éviter d'entrer en compétition avec les marchés traditionnels locaux;
- la maîtrise du foncier, qui grâce à certaines mesures évitera la spéculation. La vente de terrain constitue, en partie, une source de financement considérant la surenchère suscitée par le projet;
- le financement, pour lequel on devra s'assurer, au départ, d'une structure financière sérieuse, tant auprès des institutions, des investisseurs que des promoteurs. On favorisera la rentabilité à long terme axée sur la plus-value et l'exploitation;

- la croissance, pour laquelle on mettra au point une stratégie de croissance dont le financement sera dégagé du revenu créé par l'immobilier et basé plutôt sur les revenus d'exploitation;
- l'infrastructure, tels les services, les voies d'accès et les équipements communautaires, devra être sous la responsabilité de l'État;
- l'architecture, pour laquelle les mesures nécessaires seront prises afin d'assurer un contrôle urbanistique (lotissement et architecture);
- la saisonnalité, qui fera viser une opération toute saison s'articulant à partir d'un « design » approprié;
- l'intégration, qui assurera que la station joue un rôle complémentaire à tous les niveaux, local, régional et national.

Est-il besoin de souligner ici l'importance d'une bonne étude de marché, une fois et une fois seulement que l'esquisse sera élaborée, afin de mesurer l'importance du marché et la perception qu'on se fait du produit. Dans un cas semblable plus qu'ailleurs, l'offre est un facteur déterminant de la demande.

## L'hébergement

Au début de la présente partie, nous avons soulevé un certain nombre de questions que tout promoteur a avantage à considérer avant de se lancer en affaires. Une fois sa décision prise, il doit alors procéder à l'aménagement et à la construction proprement dit. Or, il est normal, à ce moment-là, de songer aux plans et devis.

Au cours de cette section, nous apporterons un certain nombre d'éléments de réflexion qui devraient permettre au promoteur de compléter son projet. Nous allons donc considérer différents aspects techniques concernant les projets d'hébergement.

Dans le cas de l'hébergement, nous traiterons séparément de l'hôtellerie, du condominium récréatif et du camping. Par contre, les projets récréatifs étant multiples, nous présenterons un exemple type, soit un centre de ski, en tentant de généraliser.

### L'hôtellerie

Il existe plusieurs formes d'établissements hôteliers allant du simple gîte jusqu'à l'hôtel de luxe de plusieurs centaines de chambres. Dans ce dernier cas, il s'agit le plus souvent de chaînes dont les ressources techniques sont pour ainsi dire illimitées. On ne s'adressera pas ici nécessairement aux promoteurs de cette catégorie d'établissements, mais plutôt aux petits et moyens

entrepreneurs qui recherchent davantage un guide de travail. D'ailleurs, il existe d'innombrables documents de qualité, écrits par des experts, tant dans le domaine technique que dans celui de la gestion. On aura certes avantage à consulter certains de ces travaux. Compte tenu de ces outils de travail déjà mis à la disposition des promoteurs dans le domaine de l'hébergement, nous nous contenterons de résumer ici un certain nombre de points qu'il convient de surveiller au cours de la conception d'un projet d'hôtel.

Selon l'importance du projet, il se peut fort bien que le promoteur ait recours à un ou plusieurs spécialistes. L'avocat doit être consulté dans le cas d'une transaction impliquant un contrat d'achat. À ce propos, plusieurs aspects doivent être considérés puisque de nombreux éléments entrent en ligne de compte dans le cas d'un hôtel.

D'autre part, il est nécessaire qu'un comptable fasse ou ait fait la vérification des livres, dans le cas d'un achat, ou qu'un bilan pro forma soit conçu dans le cas d'un nouvel établissement. Il est aussi en mesure de conseiller en matière fiscale, structure de gestion... Aussi, il est fort recommandé, selon l'importance du projet, de consulter un expert-conseil en hébergement hôtelier. Celui-ci peut réaliser une étude de marché, vous conseiller en matière financière, en gestion, etc. D'autre part, l'architecte peut aussi avoir un mot à dire sur l'apparence, la structure, la disposition des pièces, la décoration, l'ameublement, l'éclairage. Dans le cas d'une construction d'une certaine envergure, il peut assumer la surveillance des travaux. Dans certains cas, il convient de se fier à un décorateur-ensemblier si on a le souci de l'équilibre dans son ensemble. On pourrait tenir les mêmes propos pour de ce qui est du terrain. Un architecte paysagiste peut très habilement donner un cachet particulier à l'environnement de votre établissement. Qui plus est, un spécialiste en arts graphiques ajoute une note de bon goût à tout ce qui concerne l'affichage intérieur et extérieur, de même qu'à vos feuillets publicitaires, votre papeterie...

Il est normal qu'un spécialiste exige des honoraires. Il est recommandé de comparer les prix, de vérifier la qualité de son travail et, surtout, de signer un contrat en fixant un montant limite maximum des honoraires. On prendra soin de détailler les éléments faisant partie du mandat, les clauses de responsabilité, les parties du travail que vous vous réservez, les échéances du mandat, les phases et les pénalités, s'il y a lieu. Il est parfois bon de tenir compte de certaines éventualités telles que les grèves, les délais de livraison ou toute autre contrainte du genre.

Avant l'engagement d'un expert, il faut, bien sûr, savoir ce que l'on désire construire ou acheter. À cet égard, il n'y a pas de règles absolues si ce n'est l'importance du marché en tenant compte de la localisation de l'hôtel, de

sa catégorie et de plusieurs autres facteurs liés à son environnement. L'intervention d'une personne expérimentée dans un tel cas peut être très précieuse.

La localisation constitue un autre point à considérer, et que nous avons à peine effleuré jusqu'ici. Il importe d'ajouter quelques précisions à cet égard, précisions qui s'appliquent d'ailleurs aussi bien dans le cas d'un condo que d'un camping.

La superficie du terrain doit, bien entendu, être suffisante pour permettre un éventuel développement d'activités récréatives (piscine, tennis...) si cela est envisagé sérieusement. En tout cas, il est bon de prévoir une expansion future de l'hôtel. La topographie, la végétation et la qualité du sol méritent certaines considérations, selon la vocation du projet. Un point important: consulter les autorités régionales et municipales concernant le zonage et les restrictions en vigueur (nombre d'étages, architecture...).

Dans le cadre de la localisation, deux autres aspects doivent être examinés, soit l'accessibilité et l'environnement actuels et futurs. Un lieu de villégiature, comme un « resort-hôtel », un condo récréatif ou un camping de séjour, est ordinairement situé près d'une étendue d'eau, dans un endroit calme, tout en ayant, à une distance respectable, des services ou des activités diverses. L'accessibilité doit être facile sans pour autant exiger une voie d'accès de grande qualité. Une route bien entretenue, déneigée en hiver, est suffisante. Par contre, si l'on envisage un marché d'hommes ou de femmes d'affaires, le transport en commun adéquat doit être considéré. L'environnement immédiat compte pour beaucoup. On comprendra que la présence d'une autoroute, d'une voie ferrée, d'une usine... représente des éléments négatifs. Il faut exercer une prudence à cet égard, autant dans les projets actuels qu'éventuels.

Il est nécessaire aussi de vérifier la proximité des services communautaires, tels que l'aqueduc, l'égout, l'électricité, le gaz et, en leur absence, s'enquérir auprès des organismes responsables des coûts d'installation qui incombent au promoteur.

Enfin, l'acquisition d'un site est un investissement souvent coûteux. Il convient de comparer les prix, de vérifier s'il existe des servitudes et de s'assurer de l'existence des titres. Il est bon également de vérifier la proximité de la main-d'œuvre et sa qualité.

Cette étape étant franchie, on pourra dès lors procéder à l'étude de faisabilité dont on a déjà fait allusion. Cette étude sera complétée par une analyse du marché.

La phase construction, à partir des plans et devis, peut alors débuter à la suite d'accords avec une institution financière (voir la rubrique financement).

## Le condominium récréatif

L'avènement du condominium récréatif est encore récent au Québec. Cette nouvelle forme d'hébergement semble trouver de plus en plus d'adeptes, tant du côté promoteur que du côté acheteur. Étant relativement nouveau, nous l'analyserons plus en profondeur, d'autant plus que cette formule met en cause plusieurs propriétaires d'un seul établissement, ce qui risque parfois de susciter quelques conflits.

Il existe deux formes de condominium récréatif: la multipropriété et le temps partagé (« time sharing »).

### *La multipropriété*

Le condominium récréatif ou encore le condominium-hôtel consiste en un complexe d'hébergement où les unités (les chambres ou les appartements) sont des propriétés individuelles. On admet que chaque unité n'est pas utilisée comme résidence par les propriétaires, mais bien mise en location au même titre qu'une chambre d'hôtel.

On constate donc que, pour le promoteur, cette formule permet de financer un projet d'envergure pour autant qu'il réussisse à dénicher des personnes intéressées à y investir. Ainsi, le propriétaire d'une unité, dans un condo-hôtel, détient un titre sur l'ensemble. Il est donc transférable au prorata de l'ensemble de la propriété. Autrement dit, le propriétaire d'une unité dont la valeur est établie à x dollars est libre de vendre son unité au prix qui lui convient, sans pour autant changer la valeur initiale de son titre. Cependant, il convient de nuancer ces remarques. Plusieurs condos-hôtels offrent également divers services, comme une salle à manger, un bar, un golf, etc., qui ne font pas nécessairement partie du complexe. Cela cause parfois certains problèmes, comme on le verra plus loin.

Ordinairement, dans l'achat d'une unité de logement, on y inclut l'ameublement. Dans le cas contraire, chaque propriétaire doit meubler son unité selon certaines conditions, dans le but de respecter une uniformité. Aussi, le propriétaire d'une unité doit normalement prévoir des frais d'entretien des meubles, lesquels sont rafraîchis périodiquement. En général, le coût initial de l'ameublement représente 10 % du coût d'achat d'une unité de logement.

Dans tous les cas, autant au profit des propriétaires que du promoteur, il est fortement recommandé de former une association de propriétaires. Cette association mandate un exécutif pour les représenter auprès du promoteur et veille aux intérêts communs, notamment le partage des frais reliés aux services ou aux propriétés en commun, les assurances, l'entretien, etc. Ces

frais sont ordinairement perçus mensuellement au prorata et sont relatifs à la surface de chaque unité et de son contenu (avec ou sans foyer, cuisine...), à sa localisation (vue panoramique...) ou encore à d'autres facteurs. Il se peut en outre que des frais imprévus s'y ajoutent lors d'un bris majeur, par exemple.

Ces quelques remarques démontrent clairement la nécessité de signer un contrat, le plus clair possible, entre l'acheteur d'unité et le promoteur. On présume, à cet égard, que le promoteur assume la gestion du complexe. Il s'agit donc non seulement d'un contrat d'achat, mais aussi d'un contrat de gestion.

### *Le contrat de gestion*

Ce contrat entre les deux parties couvre ordinairement une période de 5 à 35 ans, avec options de renouvellement. Moins de cinq ans semble inadéquat pour le gestionnaire puisque c'est à peu près le temps qu'il faut pour créer une clientèle et rentabiliser l'entreprise. Chaque propriétaire d'unité signe un contrat avec le gestionnaire, et tous les contrats sont identiques.

Un aspect important concerne, bien sûr, l'entente sur les revenus de location des unités. Diverses formules existent, soit :

- la location individuelle où le revenu de l'unité seulement est attribué au propriétaire. Cette formule est inadéquate pour le propriétaire en cas de favoritisme et complique le système comptable du gestionnaire ;
- le fonds commun, où tous les revenus de chaque unité sont versés à un fonds commun et partagés au prorata. C'est la formule la plus juste, car si les dépenses excèdent les revenus, les pertes sont partagées également.

Dans l'entente, il est important de prévoir une clause de location par le propriétaire lui-même. Dans ce cas, le pourcentage d'escompte peut être préalablement déterminé, l'exclusion du fonds commun peut être prévue pour le temps que le propriétaire y séjourne, bref, toute autre entente peut être imaginée.

Dans le contrat de gestion, il va de soi que les frais de gestion font l'objet d'une clause bien articulée. Il existe, ordinairement, deux façons d'aborder cette question selon qu'on se base sur les profits bruts ou sur les profits nets. Dans le cas du partage à partir des revenus bruts, le gestionnaire calcule sa part (entre 40 % et 60 %) sans tenir compte des dépenses qui lui incombent, soit celles qui s'appliquent à la gestion courante d'un hôtel (entretien des chambres, la réception, la publicité...). On ne tient pas compte non plus des

dépenses assumées par les propriétaires (entretien en général, taxes, assurances...). Cette forme de partage est avantageuse pour le gestionnaire si le taux d'occupation est élevé, elle est par contre risquée dans le cas contraire. Pour cette raison, le partage à partir des profits nets est plus utilisé. Ce type de partage n'est pas plus avantageux pour le propriétaire d'unité car le gestionnaire, dans un tel cas, exige parfois un revenu annuel garanti que chaque propriétaire doit supporter.

En somme, l'achat d'une unité de condo comprend des risques et dans le cas d'un taux d'occupation faible, il peut s'avérer alors une aventure coûteuse.

### *Les services*

La plupart du temps, un condo-hôtel, dont la fonction récréative domine, offre divers services tels que la restauration, le bar, la piscine, le tennis, le golf et quoi encore ! Tous ces services peuvent être partagés entre les propriétaires ou vendus à une autre entreprise. Idéalement, il vaut mieux que ces services soient sous la charge d'une entreprise autonome. Il est déjà risqué en effet de rentabiliser une chambre d'hôtel et la salle à manger l'est encore davantage.

Puisque le contrat constitue le document officiel où tous les aspects de l'entente sont consignés, voici une liste des principaux éléments à considérer :

- définir les termes propriétaire, locataire, gestionnaire, promoteur, aires communes, terrain, édifice, services, espaces loués, etc. ;
- la durée du contrat, renouvellement, annulation ;
- le partage des revenus et des pertes ;
- les frais partagés : taxes, assurances ;
- les frais d'exploitation : salaires, chauffage, les aires communes, bris majeurs, expansion, amortissement ;
- les frais d'entretien, les réparations courantes ;
- les dommages : vandalisme, feu ;
- la cession du contrat ;
- le défaut de paiement ;
- la location par le propriétaire ;
- la vente par un propriétaire de son unité ;
- la vente de l'immeuble ;
- le décès d'un propriétaire ;
- l'affichage ;
- le rôle et les responsabilités de l'association des propriétaires ;

- les devoirs et responsabilités du gestionnaire;
- les communications: états financiers mensuels, rapport d'activités...
- le changement de gestionnaire.

Avant d'examiner le cas du « temps partagé », il convient de souligner certains abus de la part de promoteurs peu scrupuleux. Souvent, on vend les unités « sur papier », c'est-à-dire à partir d'un projet encore en plan. Cette pratique présente des risques pour l'acheteur d'unité, surtout si aucune garantie n'existe. Il convient alors de prendre toutes les précautions nécessaires sans quoi la meilleure décision sera de refuser toute implication. Aussi, il arrive parfois que la vente se conclut à partir d'un projet en construction ou même terminé, mais sans que tous les services complémentaires, notamment les activités récréatives, soient en place. Dans un tel cas, rien n'assure qu'ils seront éventuellement fournis.

En résumé, c'est avec prudence que l'on doit s'engager dans un tel investissement. Cette prudence doit se manifester autant de la part du vendeur que de l'acheteur.

## Le temps partagé

Le temps partagé est perçu sous deux formes. La première et la plus commune consiste à l'achat d'une période de temps (ordinairement une semaine) dans un établissement conçu à cette fin. Autrement dit, l'acheteur est propriétaire du 1/52 d'une unité de logement, dans le cas où il achète une semaine de l'année. La seconde forme est l'achat « d'un droit d'usage » pour une période déterminée (1 semaine par 5 ans par exemple). Il n'y a pas de droit de propriété dans ce cas; il s'agit bien plus d'un plan d'utilisation payé d'avance.

Le temps partagé peut être avantageux pour celui qui ne peut ou ne veut pas s'accaparer d'un appartement à lui seul. Ceci lui permet de profiter d'un lieu de séjour de vacances à un coût moindre tout en pouvant échanger sa période avec un autre lieu qui fait partie du réseau. On verra plus loin en quoi consiste ces réseaux.

Vu sous l'angle du promoteur, la vente de temps partagé permet de financer un projet sans débourser au préalable des sommes importantes. Encore là, il importe pour lui de trouver du financement à court terme, le temps de construire et de vendre en partie ses unités. Prenons un exemple hypothétique.

Un promoteur prévoit construire un condo-hôtel à temps partagé de 140 unités. Son coût de construction par unité est de 70 000 $, soit un investissement total de 10 000 000 $ (arrondi, 140 × 70 000 = 9,8 millions $). Avec

140 unités, il dispose de 7 280 semaines à vendre (140 × 52). S'il vend chaque semaine pour 5 000 $ (pour 40 ans), il devrait théoriquement récupérer 36,4 millions $ (7 280 × 5 000 $) et réaliser un profit de 26,4 millions $.

En pratique, la vente de 7 280 semaines est déjà une tâche d'envergure qui exige d'innombrables démarches et des frais importants (marketing, temps d'échange...). Ainsi, en excluant ces frais, théoriquement, il devra vendre au moins 27 % de la capacité, soit près de 2 000 semaines, avant d'atteindre la valeur de son investissement initial. Or, il existe des périodes creuses qui sont pratiquement invendables, sinon à des coûts réduits. Ainsi, le promoteur aura donc intérêt à bien analyser son marché en fonction des temps forts et faibles.

Vu par l'acheteur, il convient d'être également prudent. Il faut se souvenir que le coût d'acquisition n'est pas celui de la valeur marchande de l'unité mais celui d'une estimation du coût des vacances sur une longue période. Par surcroît, chaque propriétaire d'une unité « temps » aura aussi à défrayer des coûts reliés à l'entretien, aux assurances, aux taxes, à l'enlèvement de la neige, au service aux chambres, à la buanderie, aux services professionnels, à la rénovation et réparations, à l'entretien du terrain, au remplacement des meubles, etc. Par contre, rien n'empêche le propriétaire d'une unité-temps de louer sa période à qui il veut.

Comme dans le cas du condo-hôtel, l'importance et la valeur de la transaction se transposent dans le contrat d'achat entre le vacancier et le promoteur. Diverses possibilités peuvent être envisagées selon que le temps partagé comporte un droit de propriété ou un droit d'usage. Voyons l'un et l'autre cas.

- *Le droit de propriété* implique à son tour deux choix :
  1) la propriété en commun, où chaque acheteur d'une partie de l'unité signe une entente séparée pour l'usage d'une période de temps spécifiée. En d'autres termes, l'acheteur est propriétaire de 1/52 de la valeur individuelle d'une unité dans l'ensemble de la propriété, et par une entente séparée, il se réserve une semaine précise à son usage. Par exemple, un établissement de 100 unités représente 5 200 semaines. Si vous possédez la valeur de 2 semaines, vous êtes propriétaire du complexe à 2/5 200, ou 1/2 600, ce qui vous donne droit à deux semaines d'usage. Vous avez donc deux contrats en poche, un à titre de propriétaire de 1/2 600 de l'édifice, et un vous réservant deux semaines d'usage ;
  2) la propriété d'un intervalle de temps, où l'acheteur possède, en partie, une unité spécifique et le droit de l'utiliser une période donnée. Quand le contrat se termine après x années (30 à 40 ans), l'acheteur a le droit de renouveler ou de vendre.

- *Le droit d'usage* ne donne aucune équité ou droit de propriété dans le complexe. Il appartient au promoteur exclusivement. Il s'agit de louer une unité à court ou long terme. Diverses modalités peuvent être envisagées, en voici deux :
  1) la vacance à bail, où le locataire loue une période spécifique en déterminant ou non une unité de logement en particulier ;
  2) le membership (club), où un regroupement d'individus, sous forme de club, possède un droit d'usage d'une unité spécifique ou non et d'une période spécifique ou modifiable chaque année.

L'entente entre l'acheteur et le promoteur implique également plusieurs éléments. Outre ceux énumérés précédemment, il importe de tenir compte des multiples propriétaires en « temps partagé » (alors que certains refuseront de payer les frais courants), du roulement des propriétaires, de la possibilité d'échange (voir plus loin), de la location des unités, de la qualité de l'entretien...

Bref, la valeur d'une telle transaction repose largement sur la compétence du promoteur et du système de gestion. On devra y attacher une importance primordiale.

Avant de terminer sur le condominium récréatif, ajoutons un mot sur les réseaux d'échanges.

### *Les réseaux d'échanges*

Ordinairement, le promoteur d'un condo récréatif s'associe à un réseau où il est possible d'échanger les périodes de vacances. Il paie un droit à cet égard et le propriétaire d'une unité peut s'y inscrire en payant également un droit. Ainsi, sur demande, il est possible d'échanger les périodes et de profiter d'une vacance ailleurs dans un condo équivalent. Les principaux réseaux sont :

- Resort Condominium International (RCI) ;
- Interval International (IT) ;
- International Vacation Exchange (IVE).

## Le camping

Le camping demeure toujours un mode d'hébergement populaire, bien que l'activité semble avoir atteint un certain niveau de stagnation, tout au moins au Québec. On remarque depuis quelques années que le camping de villégiature, soit celui où on s'y installe pour une saison entière, semble prendre plus d'importance. Ce phénomène se manifeste davantage en périphérie des agglomérations urbaines, et maintenant on perçoit une tendance vers une

meilleure complémentarité avec d'autres équipements récréatifs, tels que les glissades d'eau ou les parcs aquatiques.

Sous cette rubrique, il sera question, bien entendu, d'aménagement de camping et de certains aspects connexes, tels que la construction de chemins récréatifs, d'unités sanitaires, d'affichage, etc. Nous nous limiterons ici à quelques notions techniques utiles et pertinentes.

Le camping représente une activité qui a évolué. Aujourd'hui, c'est une activité de plein air pratiquée par des milliers de fervents, lesquels incitent les organismes publics et privés à fournir un service de meilleure qualité. Les exigences évoluent, l'équipement se perfectionne, se multiplie. Cependant, il ne faut pas prétendre que cet amateur de plein air tend à s'éloigner de la nature en se rapprochant du confort du XX$^{e}$ siècle. Au contraire, il désire les deux à la fois et la chose est possible. Dans cette optique, nous favorisons des méthodes d'aménagement où l'aspect naturel est conservé le plus intégralement possible, tout en ayant des services conventionnels.

Au préalable, il nous faut faire une distinction entre les genres de terrains de camping. Selon l'usage, on parlera:

1) de camping de séjour (ou de villégiature);
2) de camping de transit.

Cette nomenclature est significative en soi. La principale différence entre les deux réside dans le fait que le camping de séjour se prête, par son aménagement, à la récréation, contrairement au camping de transit qui n'offre les services que pour une nuit, sans aménagement récréatif d'importance.

Peu importe le type de camping, nous conseillons de débuter modérément, d'une façon convenable, et de développer par la suite selon les résultats obtenus et l'expérience acquise. Lorsqu'un projet est bien conçu, étudié d'avance et aménagé intelligemment, le succès est presque assuré.

Lorsqu'on se propose d'aménager un camping, il est logique et essentiel de connaître sur quelle voie on s'engage. Il serait dangereux de procéder sans effectuer au départ quelques recherches personnelles, simples à réaliser mais assurant un minimum de certitudes avant d'investir. Une première démarche consiste à vérifier toutes les exigences gouvernementales existantes relatives à l'environnement, à la construction et à l'aménagement, de même que les exigences municipales.

Par la suite, il faut s'attarder aux aspects qui entourent l'aménagement du camping lui-même.

### *Le site*

La localisation est très importante et influence largement le campeur. On ne choisit pas un site sur un terrain dénudé et vague, mais on tiendra compte d'un certain nombre de critères tels que :

- l'accessibilité : bien qu'aujourd'hui l'équipement de camping semble moins lourd qu'il y a quelques années, il importe toutefois que l'accès soit rapide et facile.

  On cherchera donc un site facilement accessible des routes principales, mais à une distance qui assure une tranquillité minimale, c'est-à-dire loin des bruits provenant d'un chemin de fer, d'usines, d'endroits publics ou de voies à grande circulation ;
- la superficie : devrait au moins couvrir 25 acres, ce qui permet d'aménager environ 100 unités de camping ;
- le temps : certains endroits humides, venteux et même pluvieux sont à éviter ;
- le sol, où la pente du terrain ne devrait pas dépasser 10 % (ou 3 m sur 30 m) ; pour un égouttement rapide et normal, le sol ne doit pas être rocailleux. Un sol sablonneux est l'idéal ;
- l'eau : rechercher une source d'eau convenable à proximité si on ne peut pas se servir du système municipal ;
- le couvert forestier doit représenter au moins 25 % du terrain et avoir atteint une certaine maturité.

La localisation étant déterminée, l'étape suivante consiste à étudier l'importance de la clientèle. Nous avons déjà discuté des techniques relatives aux études de marché ; cependant, il n'est pas toujours possible, pour un promoteur d'un camping, d'investir dans une telle étude. Il serait imprudent toutefois de s'y lancer sans au moins prendre quelques précautions. Rappelons avant tout qu'aménager un camping entraîne des risques ; il ne faut pas se leurrer et prétendre y faire fortune. À cet égard, il est préférable de débuter modérément. puis d'agrandir ensuite selon la demande et la rentabilité possible, surtout dans le cas d'un camping de séjour. Bref, voici quelques observations avant de poursuivre plus avant.

- Dans votre région, localiser les campings de séjour existants afin d'éviter la compétition avec un autre propriétaire, ce qui aurait pour effet de vous nuire réciproquement.
- Déterminer le marché régional du camping en essayant de connaître le nombre de membres des clubs et leurs habitudes de camper.

- Informez-vous auprès des promoteurs touristiques, tels que les associations touristiques, les chambres de commerce, les organismes touristiques locaux, afin de connaître la demande générale.
- Prenez le temps de camper en semaine et en fin de semaine sur quelques sites de votre région et essayez de déterminer le taux d'occupation des campings visités. Questionner, d'une façon diplomatique, quelques campeurs afin de connaître leur provenance et leurs goûts. Compter les plaques d'immatriculation des voitures tout en essayant d'établir la répartition entre les visiteurs étrangers et résidants.
- Prenez le temps de questionner vos amis campeurs afin de connaître leurs goûts, leurs aspirations, leurs endroits préférés, etc.
- Essayez d'inventorier et d'analyser toutes les études d'intérêt touristique qui ont été poursuivies localement et régionalement, les données sur la fréquentation de divers sites, les comptages routiers, etc.

Le but de ces travaux est de fournir des indices, les plus exacts possibles, sur la pertinence du projet. Si, au terme de cette analyse préliminaire, il s'avère que le projet répond, sans équivoque, à un besoin, il est fort recommandé de poursuivre une étude de faisabilité plus poussée. Le cas échéant, il vaut mieux abdiquer ou repenser entièrement le projet en fonction des informations recueillies.

L'étape suivante consiste à concevoir un projet conforme aux besoins des clients et en fonction des éléments d'ensemble. Le but est de concevoir votre propre plan. Toutefois, selon l'importance du projet, il y a certes lieu de consulter des spécialistes, notamment en ce qui concerne les problèmes d'aqueduc, d'égout et, surtout, d'électricité. Quoique vous trouverez ici certaines solutions qui vous sembleront satisfaisantes, il n'y a pas lieu de courir de risques. Chaque projet est en soi bien spécifique et exige certaines variantes; d'ailleurs les normes techniques ne sont pas immuables. Au moment où vous lisez ces lignes, il se peut que de nouvelles exigences existent et que d'autres soient disparues.

Enfin, ces quelques notes ne vous transformeront pas en véritable technicien, mais nous sommes convaincus que vous éviterez des erreurs souvent coûteuses.

Dans un camping bien organisé, particulièrement un camping de séjour, on doit retrouver au moins les trois divisions suivantes:

A — la section administration et accueil;
B — le camping proprement dit;
C — la section récréation.

Si vous comptez accueillir des pique-niqueurs, on ajoute nécessairement une quatrième section:

D — le pique-nique.

Dans chacune de ces sections, on retrouve ordinairement les éléments suivants:

A — administration et accueil:
poste d'accueil;
dépanneur;
premiers soins;
bureau administratif;
stationnement;

B — camping:
section roulottes et campeurs motorisés;
tentes-roulottes;
tentes;
les services sanitaires, l'eau;

C — récréation:
divertissements pour les enfants;
divertissements pour les adolescents;
divertissements pour les adultes.

Autant que possible, et ceci est important, chaque division (A — B — C) doit être distincte, le pique-nique ne devant surtout pas être à même le camping. Nous reviendrons là-dessus en temps et lieu.

Maintenant que nous connaissons les principales parties d'un camping, il faut les situer sur votre terrain. Afin d'avoir une vue d'ensemble, l'idéal est de se procurer un plan topographique avec des lignes de contour assez détaillées — des intervalles de 0,6 à 1,5 m fournissent beaucoup de précisions.

Enfin, il est parfois difficile d'obtenir un plan topographique et parfois coûteux de mandater un arpenteur géomètre pour tirer les lignes de contour sur papier. À défaut, il est toujours possible de tracer, sur un plan, les limites à l'échelle, localiser le mieux possible les contraintes, telles que les rochers, les ruisseaux, etc. À partir de ce tracé, il vous faut concevoir l'agencement du camping, c'est-à-dire choisir les zones propices pour les divisions A — B — C — D, dont nous avons parlé plus haut.

Une fois vos zones choisies définitivement, il s'agit de tracer les chemins. Voici quelques principes de base:

- ne jamais longer un cours d'eau ou une nappe d'eau; conservez les rives pour d'autres usages;
- ne jamais tracer de routes, genre rues et avenues, en damier, par exemple;
- réduire au minimum les intersections;
- utiliser des routes à sens unique de préférence; elles sont moins coûteuses et appréciées des campeurs;
- éviter les courbes prononcées et les pentes supérieures à 10 %;
- ayez un seul accès pour tout le terrain. Le contrôle est plus facile. Ne jamais avoir une entrée et une sortie indépendantes;
- tracer les routes en fonction d'un éventuel agrandissement.

Lorsque les zones sont choisies et les chemins tracés, on procède ensuite à la localisation des unités de camping. Ordinairement, ces unités sont déterminées d'abord sur le plan; cependant, nous suggérons de faire visuellement ce travail sur le terrain pour ensuite les reporter sur un plan. À cette fin, il faut:

- éviter les endroits bas où l'eau puisse s'accumuler;
- éviter les rives des cours d'eau où il y a risque d'inondation;
- laisser une distance respectable entre les unités. L'idéal est environ 23 m au moins, ou une superficie de 135 m, soit environ 12 m × 12 m;
- choisir des espaces au niveau;
- ne pas oublier l'espace pour la voiture;
- dans le cas des unités pour roulottes et tentes-roulottes, ne pas oublier l'espace pour reculer;
- éviter les endroits venteux;
- ne pas choisir des unités sous les lignes électriques, près des précipices (à moins d'avoir une protection quelconque);
- éviter la proximité des toilettes qui devront se situer à environ 30 m ou plus;
- éviter les endroits où les gens sont susceptibles de circuler, par exemple le long d'un sentier menant aux toilettes ou à proximité d'une sortie d'eau.

Il importe, à cette étape-ci, de situer les services, soit les toilettes et les sorties d'eau. Dans le cas des toilettes, il convient de les situer en se basant sur les critères suivants:

- autant que possible, à plus de 30 m des unités de camping les plus proches, mais à une distance de marche raisonnable;

- jamais à moins de 30 m d'une source d'eau ou d'un cours d'eau;
- prévoir un éclairage suffisant;
- essayer, autant que possible, de ne pas en faire un élément central désagréable;
- prévoir un minimum de deux sièges (toilettes) par 12 unités de camping, soit un pour homme et un pour femme (vérifier la réglementation gouvernementale);
- de préférence, prévoir des toilettes à eau (chasse d'eau), donc penser à une amenée d'eau et au système d'épuration (fosse ou autres...).

Incidemment, en ce qui concerne les sorties d'eau, il est recommandé:

- d'avoir une sortie d'eau par six unités de camping;
- autant que possible, ne pas les placer à plus de 150 m de l'unité la plus éloignée;
- les localiser ordinairement le long des chemins.

### *L'unité de tente*

Une unité de tente comprend:

1) le plateau de la tente;
2) le stationnement;
3) les accessoires.

L'unité n'a aucune figure géométrique précise, conservant ainsi un aspect naturel et, de préférence, elle est entourée de végétation assurant un certain isolement et occupe le même niveau que le terrain environnant. L'espace entre les unités varie de 14,5 à 30 m; cependant, l'optimum serait entre 14,5 et 16 m, ce qui permet d'établir environ 6 unités à l'acre. Évidemment, plus on dispose d'espace, plus grande est la tranquillité.

Il est facile de varier les dimensions de l'unité en modifiant la longueur par rapport à la largeur, en les plaçant en diagonale, etc.

De toute façon, il faut conserver un minimum d'espace sur chaque unité et tenir compte de la tranquillité.

### *Plateau de tente*

Il couvre une superficie moyenne de 23 $m^2$ (on entend ici la superficie normale occupée par une tente), ce qui représente des dimensions d'environ 5 × 5 m. Toutefois, certaines tentes sont plus spacieuses et souvent la superficie exigée est supérieure (8 × 8 m). Un excellent plateau consiste en une couche de 10 à 15 cm de terre, sans pierre, sur une assise de matériel perméable comme du gravier ou du sable, le tout quelque peu surélevé. Les qualités primordiales du plateau sont effectivement un bon drainage et une surface au niveau.

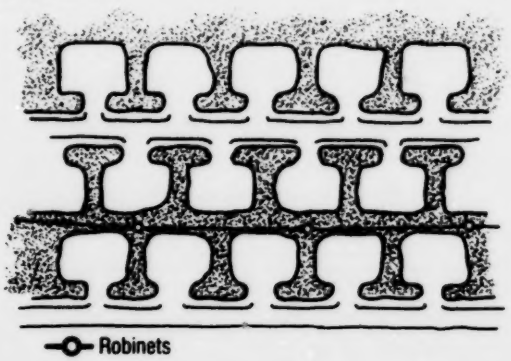
### *Le stationnement sur l'unité*

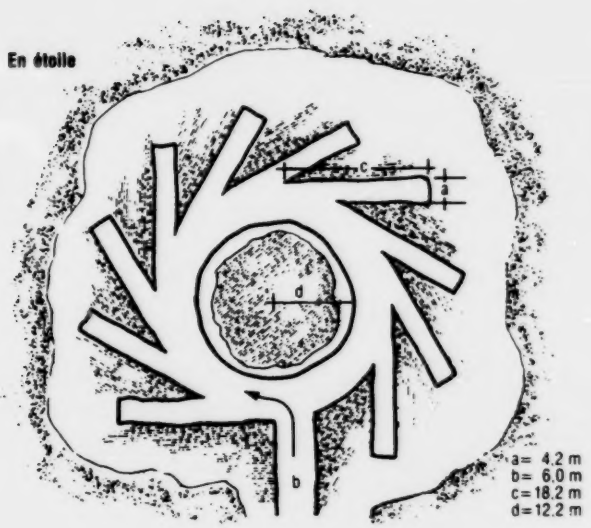
Les dimensions du stationnement sont d'environ 3 à 3,8 m de large sur 9,5 m de profond. On peut le recouvrir de gravier en ayant soin d'enlever la couche végétale ou, à la rigueur, le laisser comme il se présente si le drainage se fait bien. Dans le cas des campeurs sans roulotte, l'angle du stationnement par rapport au chemin peut varier de 30° à 90°.

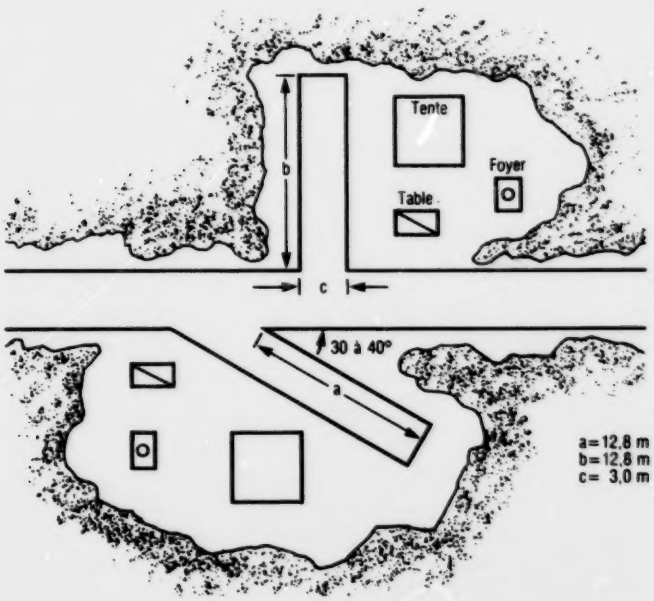
### *Forme du site*

Nous avons déjà mentionné qu'aucune forme géométrique particulière doit être adoptée dans le cas du plateau de tente. Toutefois, la forme générale de l'unité peut être à différents angles par rapport au chemin et c'est le stationnement qui conditionne cet angle. Les quelques schémas suivants donnent une idée de différentes situations possibles. Aucune d'entre elles n'est préférable à l'autre; on adopte donc la façon la plus pratique et la plus convenable au terrain.

**En alvéoles**

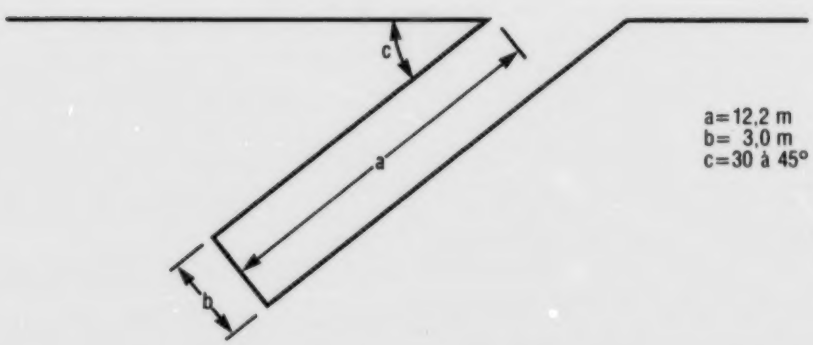



En étoile
c
a
d
b
a= 4,2 m
b= 6,0 m
c=18,2 m
d=12,2 m


Tente
Foyer
Table
b
c
30 à 40°
a
a=12,8 m
b=12,8 m
c= 3,0 m

### *Stationnement de roulotte et de campeur motorisé*

Les dimensions optimales pour ce type de véhicule sont de 3 m de largeur sur 12,2 m de longueur. Idéalement, le stationnement aura un angle de 30 à 45° par rapport à la voie de circulation.




La base du stationnement doit être assez solide pour supporter 2 200 kg. En enlevant la couche végétale d'une profondeur maximum de 30 cm, laquelle est remplacée par du gravier, on constitue un fond solide. L'angle du stationnement par rapport à la route varie entre 30° et 45°. Il n'est nullement recommandable de dépasser 45° ; si on remarque le schéma ci-haut, l'automobiliste est forcé de reculer dans le stationnement, à cause de son angle et du sens unique de la route. Selon le schéma, la porte de la roulotte, ordinairement située à droite, donne sur le terrain libre où se trouvent la table et le foyer. Si l'angle est à 90°, par exemple, il arrive que les campeurs aient beaucoup de difficultés pour garer. Bien entendu, le stationnement doit être de niveau et le terrain libre, avoir une superficie respectable, soit 56 $m^2$.

Vous avez sûrement constaté que nous n'avons pas discuté de l'unité de la tente-roulotte. Celle-ci peut aussi bien se placer sur une unité de tente qu'une unité de roulotte. En effet, nous avons aujourd'hui sur le marché toute une gamme de tentes-roulottes dont certaines possèdent le même équipement qu'une roulotte, tandis que d'autres n'ont aucun équipement et peuvent ainsi se loger sur une unité de tente. La distinction est donc difficile et l'unité de la tente-roulotte n'existe pas comme telle. Toutefois, il faut penser que la tente-roulotte

ne se déplace pas sans l'aide d'une voiture. Donc, aménagez un nombre suffisant d'unités qui faciliteront le stationnement de la tente-roulotte sans la détacher de la voiture.

Les quelques aspects soulignés dans le cadre de l'hébergement demeurent incomplets, surtout si on songe aux multiples formes d'aménagement de tous ces modes d'hébergement. Malgré ces faiblesses, il serait souhaitable d'en faire autant dans le cas des activités récréatives, telles qu'un centre de ski, un golf, une plage, etc. Cependant, le but de cet ouvrage n'est pas technique; il existe d'ailleurs d'innombrables documents à cette fin.

Mais, pour ne pas demeurer sur son appétit, on trouvera, au chapitre 7, quelques notes techniques touchant surtout les services de base d'un site touristique en général.

## La restauration

Peut-être plus que l'hôtellerie, la restauration présente de nombreux risques. Au Québec, par exemple, on dénombre environ 12 000 établissements de restauration, dont en moyenne 8 à 10 % ferment annuellement leur porte alors qu'il s'en ouvre à peu près autant. Le marché est saturé et la compétition, vive. C'est une aventure qui exige une connaissance et, encore mieux, une expérience du métier. Une surveillance constante s'impose et un contrôle des achats et des ventes évite des pertes substantielles.

Avant même de mener une étude de faisabilité, il convient de réfléchir longuement afin d'être certain de sa décision. Pour plusieurs, il semble facile de se lancer dans le domaine, mais on oublie qu'il faut une grande disponibilité, une mentalité et une santé adaptées à ce style de vie.

Ceci étant dit, vaut-il mieux acheter ou construire? On a déjà répondu à cette question, mais, dans le cas présent, il convient de préciser davantage.

Construire son propre établissement permet de concevoir un projet conforme à ses aspirations et en fonction des conditions du marché. Ainsi, le décor, le menu et le service peuvent être adaptés aux exigences de la clientèle. En revanche, l'implantation d'un nouvel établissement exige de nombreuses démarches et beaucoup plus de temps que la location ou l'achat d'un commerce existant. Aussi, il faut songer à attirer une nouvelle clientèle, ce qui nécessite également une période de temps plus ou moins longue selon l'importance de la concurrence.

Outre l'achat, la construction ou la location, le promoteur peut songer également à une franchise. On y reviendra.

Avant d'amorcer quelque démarche que ce soit, la première chose à examiner est le menu. Il ne s'agit pas ici du document permettant un choix parmi plusieurs plats, mais bien du type de repas qu'on veut servir. Ce choix étant fait, on aborde alors le type de restaurant que l'on désire administrer.

## Le type de restaurant

Examinons ici les principaux types de restaurant et leurs caractéristiques :

- le restaurant familial ou commercial, où on trouve un menu varié à prix modique, avec possibilité de bière et de vin. L'ambiance est vivante, l'éclairage abondant, la décoration de couleurs vives et un ameublement varié : comptoirs, tables, banquettes. Il est ordinairement situé sur une artère achalandée, dans les milieux commerciaux et offre des possibilités de stationnement.

  L'investissement, dans ce cas, est de moyen à élevé selon les intentions du promoteur.

- le restaurant gastronomique, qui offre des plats cuisinés avec raffinement. On y retrouve une ambiance plus calme, un décor plus somptueux où l'investissement est élevé. La clientèle est exigeante et consent à payer le prix, compte tenu du capital investi et de la faible rotation de la clientèle. La localisation peut être variée et même située en dehors des circuits normaux. Le client accepte de se déplacer.

- le casse-croûte, qui dispense un service rapide et sommaire à une nombreuse clientèle à roulement continu, et dont le prix est relativement bas. Il se localise ordinairement près ou dans les édifices à bureaux, les centres commerciaux et offre le déjeuner, le dîner et le lunch en soirée.

- la cafétéria, qui est un libre-service et qui exige beaucoup d'espace, une grosse clientèle constante et un personnel assez important en nombre pour préparer les plats. Les centres commerciaux et les édifices à bureaux en constituent ordinairement les lieux privilégiés.

- le « fast-food », qui offre un menu limité, à bon marché. Il exige une nombreuse clientèle, de longues heures d'ouverture. On connaît de nombreuses franchises dans ce domaine et les exigences peuvent varier les unes des autres.

- la spécialité étrangère, qui concerne la cuisine traditionnelle d'un pays en particulier. Le décor est typique et souvent le personnel provient du pays en question. Il importe de servir des plats authentiques. L'investissement est ordinairement élevé et la localisation peut varier.

Bien qu'il existe d'autres formes (le buffet, le comptoir-déli, la cantine), nous n'avons retenu ici que les principales.

Ainsi, le type de menu que l'on désire servir détermine le type de restaurant à aménager et conditionne du même coup le choix du site, l'architecture, l'équipement, le service, l'approvisionnement, etc. Tous ces points seront maintenant examinés.

## Le site

Le meilleur site est celui qui attirera le plus grand nombre de clients. Cette lapalissade exige cependant certaines précautions. Soulignons d'abord qu'un restaurant profite de différents types de clients:

- les citoyens des environs;
- les touristes;
- les personnes en affaires;
- les individus de passage.

Chacun d'eux mérite une attention et tous doivent être perçus comme clients potentiels dans la mesure où le type de restaurant puisse satisfaire le plus grand nombre de personnes. Ceci étant posé, voyons quels sont les principaux facteurs à considérer dans le choix du site le mieux approprié:

- la concurrence: dénombrer les concurrents, vérifier le nombre de fermetures et d'ouvertures au cours des dernières années et les projets d'expansion;
- la circulation: selon le type de restaurant, vérifier l'importance du trafic, le type d'individus, l'économie du milieu;
- le stationnement: y trouve-t-on une accessibilité adéquate et des possibilités de stationnement convenables?
- le marché: les tendances, l'accroissement, les habitudes;
- la saisonnalité: le roulement des affaires est-il saisonnier ou constant?
- les possibilités d'agrandissement existent-elles?
- la qualité de l'environnement et le zonage municipal sont-ils adéquats?
- l'approvisionnement et la livraison des victuailles sont-ils faciles?

Si votre établissement se situe dans un centre-ville où une clientèle locale est constamment présente en semaine, il se peut qu'en soirée ou les fins de semaines, il y ait une substantielle diminution de l'achalandage. Bien que cela puisse être fonction du type de menu, il convient d'examiner cette situation. Par contre, si l'établissement est situé sur une route à grande circula-

tion, la clientèle locale peut être moins intéressée; il faudra alors miser sur l'itinérant. Dans ce cas, le menu doit correspondre à ce type de clients.

D'autre part, la localisation d'un restaurant est largement fonction de la réglementation: zonage, code du bâtiment, sécurité publique, service de boissons, etc. Il importe donc de s'enquérir auprès des institutions concernées avant d'amorcer le projet. Dans le même sens, il convient de s'informer auprès de la municipalité sur les services d'aqueduc et d'égout, l'approvisionnement en électricité et en gaz. Ces deux derniers éléments peuvent occasionner des coûts supplémentaires importants selon le cas. Enfin, un dernier point à considérer est la valeur des édifices environnants, qui permet de comparer celle de l'établissement avec ce qui existe de similaire dans la zone concernée.

Le type de restaurant et le choix du site constituent deux aspects principaux à analyser avant l'élaboration du projet. Une fois déterminé, ce nouveau produit doit faire l'objet d'une analyse de marché. Celle-ci peut débuter par une analyse sommaire et déboucher sur une procédure plus élaborée. Comme on a déjà vu comment procéder, il n'est pas utile ici de reprendre ces notions.

### *La location*

Dans le domaine de la restauration, il est préférable de ne pas investir trop rapidement dans la construction, surtout pour l'individu qui possède peu ou pas d'expérience dans le métier. Il vaut mieux, dans ce cas, songer à louer un espace. Cependant, cette solution de rechange nécessite quand même des dépenses. Ordinairement, vous louez un espace qu'il faut aménager et cela implique l'achat des équipements et l'installation d'une cuisine, l'ameublement de la salle à manger, sa décoration et même son système de ventilation. Il faut donc évaluer avec certitude les sommes à investir. Aussi, cet investissement se réalisant dans un local qui ne vous appartient pas, il est important qu'un bail bien articulé vous permette une certaine latitude quant à l'opération. À cet égard, voici les principaux aspects à considérer, aspects donnés à titre indicatif puisque, les cas variant, il est toujours préférable de consulter un juriste:

- la durée du bail;
- le coût de location;
- les modalités de paiement;
- les responsabilités des deux parties concernant l'entretien;
- le partage des coûts d'aménagement;
- les taxes, les bris, les assurances;
- l'aménagement peut surévaluer la propriété (à surveiller) ou susciter des taxes spéciales;

- tenir compte de tout ce qui est fixé à la propriété tels que tablettes, éclairage, planchers spéciaux (tuiles)...
- vérifier les restrictions possibles: affichage extérieur...
- la sous-location et la vente de l'achalandage avec profit;
- selon le cas, tenir compte du partage des lieux communs tels que hall d'entrée, toilettes...
- les options de renouvellement du bail;
- l'exclusivité dans l'édifice;
- la fréquence de renouvellement des équipements fournis par le propriétaire;
- les imprévus: tenir compte des émissions de permis, alcool ou autre. Poser comme conditions de location l'obtention de tous les permis et le prêt, s'il y a lieu;
- la vente éventuelle de l'édifice par le propriétaire;
- songer à une option d'achat.

Dans le cas d'une location, bien qu'elle présente des avantages, il existe aussi certains inconvénients. Voyons les uns et les autres:

- les avantages:
  - aucun déboursé en capital pour l'achat d'un édifice;
  - le coût de location est généralement déductible d'impôt;
  - les dépenses d'aménagement sont généralement déductibles d'impôt pour la durée du bail, ce qui permet de « sauver » de l'argent;
  - permet l'option d'achat si les revenus s'avèrent intéressants;
  - en cas de faillite, il n'y a pas d'hypothèque à long terme;
- les inconvénients:
  - le gain de capital et la plus-value reviennent au propriétaire;
  - le coût de location peut être plus élevé que le coût d'achat;
  - l'emprunt pour l'aménagement risque d'être plus difficile, n'ayant aucune valeur immobilière en garantie.

La seconde possibilité est de construire son propre établissement. Le risque est plus élevé à cause de l'investissement initial. Examinons brièvement cette autre solution.

### *La construction*

La construction implique l'acquisition d'un terrain où il faut prévoir l'espace de stationnement (23 à 28 $m^2$ par auto ) et un budget pour l'aménagement (20 à 30 $ le $m^2$).

Selon le type de restaurant et, par conséquent, la superficie, le coût de construction peut se situer entre 500 à 1 000 $ le mètre carré. À titre indicatif, on calcule environ:

- 1 à 1,2 $m^2$ par siège pour un casse-croûte;
- 1,3 à 1,5 $m^2$ par siège pour une salle à manger standard;
- 1,8 à 2,8 $m^2$ par siège pour un restaurant gastronomique.

À cela doit s'ajouter au moins 20 % de plus pour le reste de l'espace: cuisine, hall d'entrée, toilettes... Il faut également prévoir les frais d'architecte et d'ingénieur (10 à 20 %). Pour rendre cet investissement rentable, il faut compter sur des ventes annuelles au moins égales à la totalité de l'investissement.

La construction comme telle a avantage à être surveillée par l'architecte, par un gérant de projet ou encore par le promoteur lui-même. Dans ce dernier cas, il est prudent de se référer aux professionnels qui ont conçu les plans et devis. Ordinairement, on fait appel à un entrepreneur général après avoir exigé quelques soumissions. Un contrat est alors signé entre les parties, dans lequel les principales clauses suivantes sont considérées:

- les procédures de déroulement, de surveillance;
- les coûts (matériaux, main-d'œuvre);
- les garanties et assurances de l'entrepreneur;
- les fonctions et rôles de chacun des responsables (surveillant, surintendant...);
- le calendrier des rencontres (réunions de chantier);
- les moyens de communications;
- le nettoyage des lieux;
- la procédure de réclamation, en cas de dommages;
- les droits concernant les vices de construction;
- les modes de paiements;
- le paiement final et les retenues;
- la responsabilité civile;
- le calendrier de travail;
- les pénalités de retard.

La consultation avec un juriste s'impose dans ce cas, compte tenu des particularités inhérentes au projet, de la localisation ou d'autres facteurs.

L'équipement, soit tout le matériel de cuisine, l'ameublement de la salle à manger, est un achat fort important. Le coût peut être de l'ordre de 1 000 $ le siège.

Tels sont, dans ses grandes lignes, les principaux aspects à considérer dans l'aménagement d'un restaurant. Est-il besoin d'insister davantage sur la prudence ; l'investissement est énorme par rapport au rendement, surtout si le projet ne fait pas l'objet d'une analyse préalable. Outre l'hébergement et la restauration, il existe plusieurs autres formes d'équipement. À ce propos, nous avons cru bon de clore ce chapitre avec une dernière section concernant les parcs thématiques et les parcs naturels. Cette forme d'attraction prend de plus en plus d'importance et il est apparu intéressant d'y consacrer quelques pages.

## Les parcs thématiques

Depuis l'ouverture des Disneyland à Anaheim, Californie, en 1955, les parcs thématiques ont connu une croissance remarquable. À lui seul Disneyworld (Floride), le plus important parc thématique au monde, attire plus de 20 millions de visiteurs par année. D'ailleurs, comparativement à tous les autres parcs de ce genre, il domine confortablement la liste.

| Fréquentation des principaux parcs thématiques en Amérique du Nord | | 1984 (millions) |
|---|---|---|
| 1. Disney World, | *Lake Buena Vista, Floride* | 21,1 |
| 2. Disneyland, | *Anaheim, Calif.* | 9,9 |
| 3. Sea World, | *Orlando, Floride* | 3,1 |
| 4. Knotts Berry Farm, | *Buena Park, Calif.* | 3,1 |
| 5. Sea World, | *San Diego, Calif.* | 3,1 |
| 6. Universal Studios, | *Universal City, Calif.* | 3,0 |
| 7. Kings Island, | *Kings Island, Ohio* | 2,8 |
| 8. Busch Gardens — | The Dark Continent, *Tampa* | 2,8 |
| 9. Magic Mountain, | *Valencia, Calif.* | 2,7 |
| 10. Cedar Point, | *Sandusky, Ohio* | 2,6 |
| 11. Six Flags Great Adventure, | *Jackson, N.J.* | 2,5 |
| 12. Canada's Wonderland, | *Vaughan, Ontario* | 2,3 |
| 13. Six Flags over Texas, | *Arlington, Texas* | 2,3 |
| 14. Six Flags over Georgia, | *Atlanta, Georgie* | 2,1 |
| 15. Opryland, | *Nashville, Tenn.* | 2,1 |
| 16. Great America, | *Gurney, Ill.* | 2,0 |
| 17. Bush Gardens — Old Country, | *Williamsburg* | 2,0 |
| 18. Kings Dominion, | *Doswell, Virginia* | 1,9 |
| 19. Marriott, | *Santa Clara, Calif.* | 1,8 |
| 20. Six Flags — Astroworld, | *Houston, Texas* | 1,7 |

1. Données tirées de Mc Intoch et Goeldner, 1986.

On remarque qu'en 12e position, Canada's Wonderland en Ontario a accueilli, en 1984, plus de 2 millions de visiteurs et que son ouverture remonte seulement à 1981. De cette même liste soulignons que parmi les neuf premiers, cinq sont situés en Californie et trois en Floride.

Au Québec, ces aménagements thématiques d'envergure n'existent pas alors que quelques timides tentatives ont vite donné de piteux résultats. Songeons, notamment, au parc thématique de Neuville qui a déclaré faillite peu de temps après son ouverture, de même que le parc Safari d'Hemmingford qui a également fermé ses portes pour être repris ensuite par un groupe différent. Il existe également quelques aménagements de type « village » (western entre autres) qui sont en quelque sorte des formes de parcs thématiques. On semble mieux réussir avec nos jardins zoologiques, et à ce propos, on doit citer celui de Saint-Félicien au Lac-Saint-Jean, bien que ce dernier ait connu certaines difficultés financières. D'après une étude du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche du Québec[1], les parcs zoologiques constituent une attraction fort recherchée: 91 % de la population québécoise a visité, au moins une fois, un établissement zoologique. Au cours de l'année 1979, on a enregistré environ 2,6 millions de jours/récréation, ce qui représentait, pour cette même année, un nombre six fois plus élevé que pour la chasse et la pêche dans l'ensemble des réserves du Québec.

La même étude révèle que 65 % des répondants ont la distraction ou le pique-nique comme motif de visite. Seulement 19 % y vont pour voir les animaux et 15 % pour acquérir des connaissances sur la faune. Les parcs zoologiques semblent plutôt être perçus par la majorité des Québécois comme un équipement assumant des fonctions similaires à celle d'un parc de détente. Enfin, parmi tous ces visiteurs, un peu plus du quart (28 %) y retournent régulièrement. Il est bon de souligner que la majorité, sinon tous les parcs zoologiques sont situés à proximité de centres plus ou moins importants, ce qui contribue à maintenir une fréquentation minimale. Dans un tel cas, la localisation influence largement le visiteur.

Bref, au-delà de ces quelques données statistiques, un zoo ou un village thématique n'est pas en soi un véritable « parc thématique ». Il convient de préciser le sens des termes avant d'aborder quelques notions d'aménagement.

- Le parc thématique est un aménagement majeur en fonction d'un thème général, comprenant un ensemble d'équipements tels que attractions mécaniques, manèges, spectacles, et des équipements récréatifs de participation (ex.: Disney World, Canada's Wonderland).

1. *Énoncé d'orientations sur les parcs zoologiques*, 1985.

- Une attraction thématique est un aménagement en fonction d'un thème spécifique, ayant également un usage particulier (ex.: Marineland, Parc Safari africain).
- Le parc d'amusements est un aménagement offrant des amusements mécaniques traditionnels.

Dans le cas présent, il sera seulement question de parc thématique, et plus précisément de son développement. Quatre conditions sont nécessaires à la réussite d'un tel projet, soit:

1) une localisation adéquate;
2) un marché précis;
3) un produit varié;
4) une gestion rigoureuse.

Bien que ces conditions soient applicables à tout projet touristique, elles s'avèrent plus qu'indispensables dans le cas d'un projet comme celui d'un parc thématique.

Une localisation adéquate implique, sans équivoque, un marché à proximité d'au moins 1/2 million d'individus vivant dans un milieu touristique connu. Ainsi, en plus d'une clientèle locale, le visiteur complète l'ensemble du marché.

Le marché est nul autre que celui déjà existant. Un parc thématique n'attire pas nécessairement le touriste, mais ce dernier, qui se déplace pour d'autres motifs, est susceptible de visiter le parc. Bref, il ne faut pas essayer de créer un nouveau marché, mais plutôt de pénétrer le marché existant. Cela n'exclut cependant pas une étude de marché où on doit « tester » le produit et répondre aux besoins de la clientèle.

Un produit varié suppose, outre le développement d'un thème ou d'une image spécifique, l'aménagement de plusieurs activités et amusements permettant un séjour divertissant et agréable autant pour les enfants que pour les adultes.

Une gestion rigoureuse touche à divers éléments, dont:

- le personnel, qui doit être voué entièrement aux visiteurs et faire preuve de souplesse, de patience et de disponibilité;
- un système d'information facilitant un contrôle strict (sur une base journalière, hebdomadaire et mensuelle) des ventes, des achats, de l'entretien, de l'énergie. Mettre au point des indicateurs de performance à tous les niveaux;
- l'équipe dirigeante, qui se distingue par son professionnalisme, son dynamisme et son leadership;

- l'entraînement et la motivation du personnel, de façon à ce que le visiteur en conserve une impression mémorable.

Outre l'approche et les techniques proposées antérieurement, il convient de ne jamais surestimer l'importance du marché. Il importe alors de mettre au point une planification stratégique de développement, en étroite relation avec le marché actuel et non prévisionnel.

À titre indicatif, voici quelques balises susceptibles d'orienter l'aménagement d'un parc thématique. Par exemple, les sources de revenus se répartissent à peu près dans l'ordre suivant:

- les coûts d'admission: 55 %;
- la vente de toute sorte: 20 %;
- la nourriture, restauration: 15 %;
- les jeux: 5 %;
- autres: 5 %.

Les coûts d'opération peuvent avoir à peu près la répartition suivante:

- salaires: 40 %;
- taxes: 12 %;
- publicité: 12 %;
- nourriture et boisson: 10 %;
- services locaux: 6 %;
- fournitures: 6 %;
- services publics: 4 %;
- autres: 10 %.

Le nombre moyen de jours d'opération au cours d'une année se situe autour de 140 à 150 jours, avec le tiers des employés à plein temps et les deux tiers à temps partiel. Quant à la fréquentation, elle se situe dans les proportions suivantes:

| | |
|---|---|
| adultes (18 ans et +): | 50 % |
| adolescents (12 — 17 ans): | 20 % |
| enfants (12 ans et −): | 30 % |

- moyenne par groupe: environ 3,8 personnes;
- durée moyenne par visite: 5 heures
- % de visiteurs qui reviennent: 40 à 50 %
- % de visiteurs qui reviennent la même année: 15 à 20 %
- 30 à 40 % séjournent au moins une nuit;
- environ le quart réservent d'avance.

En somme, ces quelques remarques sur les parcs thématiques n'excluent pas la nécessité de procéder selon les termes qu'on retrouve aux chapitres précédents. Là plus qu'ailleurs, il faut agir avec beaucoup de précaution puisque l'investissement est important (30 millions $ pour un parc de taille normale) et fonction des conditions climatiques. Il importe d'ailleurs de faire appel à des personnes expérimentées et de consulter d'autres gestionnaires de parcs semblables.

## Les parcs naturels

Si nous abordons ici les parcs naturels, c'est surtout par conviction. Ordinairement, un parc est créé dans le but de protéger un site en lui conférant un usage spécifique. Ce peut être en vue de contrôler une activité en particulier (chasse, pêche) et/ou de mettre à la disposition du public un territoire propice à l'exploitation récréative en général (observation, marche...). Il s'agit donc d'un élément qui s'inscrit merveilleusement bien dans le cadre du développement touristique. À notre point de vue, et c'est là que réside notre conviction, le parc est un élément indispensable à un ensemble touristique, puisqu'il offre la contrepartie de l'aspect artificiel que l'on met en évidence dans toute forme de développement touristique.

C'est en 1872, par la création du parc Yellowstone, aux États-Unis, et celui de Yosemite (1890), que s'amorçait un courant nord-américain. Dès 1885, le gouvernement canadien créait son premier parc national, celui de Banff, en Alberta. L'objectif avoué des gouvernements était la conservation intégrale de grands espaces caractérisés par la richesse de la nature.

Au Québec, en 1894, on créa, par une loi spéciale du parlement québécois, le parc de la Montagne Tremblante, situé au nord de la région de Montréal. Sa superficie de 60 $km^2$ était minime, comparée à celle du Parc des Laurentides (6 552 $km^2$) créé l'année suivante. Par contre, l'exploitation forestière et minière ou de toute autre ressource n'était pas exclue pour autant, mais on se devait de respecter des règles préétablies. Plus tard, en 1937, avec la création des parcs de la Gaspésie et du Mont-Orford, on adoptait la politique américaine et canadienne en excluant toute forme d'exploitation. Il fallut peu de temps pour que la vision du gouvernement change; six ans après, en Gaspésie, l'exploitation minière s'amorçait, suivie par la suite de l'exploitation forestière. Seul le parc du Mont-Orford a été épargné.

Fondamentalement, le législateur cherchait à consacrer des territoires à la récréation tout en facilitant l'exploitation industrielle des ressources, à l'inverse de la formule traditionnelle des parcs nationaux canadiens. Sans doute par acquis de conscience, on adopta une nouvelle formule en 1939,

en constituant des réserves de chasse et de pêche. On en compte maintenant une cinquantaine en plus de treize rivières à saumon. Ces réserves, dont un certain nombre n'a que le statut juridique, présentent diverses particularités tant en termes de dimensions que de services. À ces territoires se sont ajoutés, au cours des ans, les centres éducatifs forestiers, les centres écologiques, les arrondissements naturels, les parcs naturels, les réserves de faune et des refuges d'oiseaux. La somme de tous ces espaces fait que le Québec est fort bien pourvu. Ce développement quelque peu hétéroclite de l'espace vert a sans doute favorisé l'adoption, en 1977, de la Loi sur les parcs où, enfin, on interdit toute forme d'exploitation, leur usage se limitant au plein air exclusivement.

Dorénavant, on distingue au Québec deux types de parcs : de conservation et de récréation. Dans le premier cas, il s'agit d'assurer la protection permanente de zones naturelles de qualité, tout en étant accessibles à des fins éducatives. Les parcs de récréation, pour leur part, favorisent la pratique d'activités récréatives de plein air, sans exclure pour autant la protection du milieu.

Partant de ces quelques considérations, on aurait peut-être tendance à réclamer la création d'un parc dès l'instant où l'on désire protéger un site que l'on croit propice à un usage correspondant aux critères de la Loi. On aura deviné que cette loi a des exigences quant à la valeur des sites à protéger. Alors toute tentative d'excès est pratiquement vaine.

À la suite de ce préambule, il serait intéressant maintenant de considérer le parc comme élément du produit touristique. Perçu sous cet angle, le parc devient donc une portion de territoire dans une zone de développement touristique où la fonction est avant tout de combler les besoins en matière de plein air. On a vu qu'il existe au Québec deux types de parcs (de conservation et de récréation). Dans les parcs de conservation, les contraintes de protection limitent l'usage. Cela n'empêche pas cependant la pratique d'activités ayant un faible impact sur le milieu naturel. Parmi celles-ci, on reconnaît la randonnée de ski, la randonnée pédestre, le canotage, la raquette, le camping, la baignade, le pique-nique et la pêche. À certains sites, l'escalade, la voile, la bicyclette et la promenade en chaloupe sont au répertoire. De leur côté, les parcs de récréation offrent des activités plus intensives et parfois très bien organisées (Parc du Mont-Sainte-Anne). Ce dernier cas, considéré comme élément d'un produit touristique, a largement fait l'objet d'observations au cours du présent travail, bien que ce type d'aménagement n'ait pas été désigné sous le vocable de parc. On parlait alors de station de ski ou de zones récréatives. Ainsi, le type de parc qui nous intéresse ici est le parc de conservation.

Comme élément du produit touristique, le parc de conservation propose un complément de premier choix en matière de grande nature. On a vu, au cours de la confection du plan de développement, que le zonage touristique d'un territoire comporte, outre la zone de récréation intensive, diverses zones dont l'une constitue l'unité de conservation où l'espace est réservé à la récréation extensive.

Dans la mesure où l'on veut offrir aux touristes un produit complet, il importe de prévoir un ou plusieurs espaces naturels aménagés sommairement, où le visiteur pourra trouver réponse à ses attentes. Il est donc essentiel qu'il y ait une interaction entre le parc et les autres formes d'utilisation du territoire. En ce sens, un aménagement positif mettra l'accent sur les beaux paysages, la faune et la flore. Il s'agit d'offrir des plaisirs simples pouvant s'inscrire au « régime » de celui ou de celle qui désire en jouir, c'est-à-dire de ramener le citadin au contact de la nature et de la beauté de sa vie quotidienne. Il serait alors avantageux à plus d'un égard que la plan régional de développement se fasse parallèlement au parc, ou vice versa. Dans cette perspective, on devra tenir compte au moins des éléments suivants, que l'on retrouve à l'intérieur du parc :

- les zones d'utilisation ;
- les zones de protection intégrale ;
- les points d'accès ;
- les routes ;
- les pistes et les sentiers ;
- les points de vue ;
- les zones d'intérêt particulier.

Cette intégration du parc au développement de la région sera d'autant plus facile si le parc et le noyau de développement sont à faible distance. Or, cette situation n'est pas toujours possible malheureusement et même, la plupart du temps, les distances sont longues et encore pire, il n'existe parfois aucune zone de conservation. Compte tenu de la notion d'équilibre du produit touristique, l'espace naturel s'inscrit pratiquement comme un élément essentiel. Ainsi, l'éloignement ou l'absence de parc ne devrait pas pour autant causer une entrave au développement au point d'ignorer cet élément. Il apparaît important de songer à toute forme de compromis de façon à offrir aux touristes la possibilité de retrouver quelques coins naturels, particulièrement dans un État aussi bien pourvu que le Québec.

Dès l'instant où on aborde cette question d'espaces naturels ou de parcs, on se bute à une controverse, celle de préservation, qui exclue, en principe, toute intervention humaine. La sauvegarde de la nature ne peut pas être conçue comme une fin en soi et ne se justifie que par la satisfaction de nos propres

besoins. Bien que le but ultime des parcs soit la conservation, ils représentent d'abord des territoires ouverts au public et qui plus est, dès l'instant où on les désigne « parcs », il n'en faut pas plus pour que le visiteur s'y précipite. On pourrait citer en exemple plusieurs cas, dont le plus récent, celui des îles de Mingan, sur la Côte-Nord. Or, plus un parc est fréquenté, plus les équilibres naturels se trouvent compromis. Les solutions à l'utilisation en fonction de la capacité de charge ne sont pas forcément faciles d'application, à moins de limiter l'accès, ce qui d'ailleurs ne correspond pas à notre système démocratique. Il reste alors les interdictions et elles risquent d'être nombreuses : interdiction de fumer, de faire des feux, de chasser, de pêcher, de cueillir des plantes, de se promener avec des transitors, de circuler en véhicule à moteur, etc. Cependant, ces contraintes, généralement bien perçues du public, n'en sont pas véritablement puisqu'elles se veulent positives en soi et correspondent aux préoccupations de plus en plus évidentes des amateurs de grande nature.

Sans doute, un moyen efficace est de concevoir un aménagement en fonction des zones à l'intérieur des limites du parc. Des sentiers bien aménagés, selon les règles de l'art, incitent davantage les usagers à ne pas déborder du tracé. Aussi, une signalisation appropriée guidant adéquatement le visiteur tout en lui fournissant des notions écologiques, botaniques, fauniques, etc., incite davantage à préserver l'environnement naturel. Encore mieux si une patrouille surveille les allées et venues ; d'ailleurs, cette surveillance ajoute une note de sécurité et, normalement, les patrouilleurs sont en mesure de fournir des explications dans la mesure de leurs connaissances en sciences naturelles. À ce moment-là, il s'agit davantage d'animation. À cet égard, l'animation en milieu naturel présente des avantages mais aussi des inconvénients. À moins de disposer d'un centre d'animation spécialement conçu à cette fin, il est préférable de laisser circuler le visiteur à son propre rythme et de bien indiquer, à l'aide de panneaux, les principaux aspects à observer. Parfois, il est avantageux de remettre au visiteur un plan-guide contenant les informations pertinentes. Même dans certains cas, on peut louer un magnétophone à cassette et suivre, à son rythme, les principales explications.

Peu importe la forme d'animation, il convient de respecter la liberté du visiteur en lui permettant de circuler librement et en fonction du temps qu'il dispose. Cependant, à moins d'être confiné physiquement dans un espace restreint où la liberté d'action ne permet pas de s'évader librement (nous songeons ici, entre autres, aux croisières-excursions, aux déplacements en autobus nolisées, etc.), il est bon de prévoir une animation structurée en fonction des choses à voir. À la rigueur, on pourra au moins commenter certains éléments attractifs et fournir quelques explications scientifiques de vulgarisation. Bref, là comme ailleurs, il faut rechercher un juste milieu de façon à

ce que le touriste puisse poser un choix entre approfondir, apprendre, connaître ou simplement observer.

Afin de couvrir toutes ces facettes, l'aménagement d'une zone ou d'un parc de conservation doit donc tenir compte de certaines exigences des touristes. Songeons notamment à ceux susceptibles de se déplacer par groupes ou encore aux amateurs qui désirent résider sur place ou pratiquer certaines activités telles que le canot-camping, le « trekking » ou toute autre forme d'activités analogues.

Il importe donc de songer à un accueil de groupes et prévoir un centre à cette fin, où les visiteurs peuvent non seulement obtenir les informations essentielles mais aussi trouver un minimum de services de restauration. Pour le campeur, en l'absence d'aménagement convenable, il faut au moins prévoir des services sanitaires centralisés. Enfin, pour le camping (« back packing », « trekking », canot-camping), il est fortement suggéré de prévoir des sites-relais, seuls endroits où il est permis de camper.

Les parcs nationaux du Canada sont remarquablement bien organisés et offrent, pour la plupart, une animation conçue en fonction des particularités des sites. Par exemple, le parc national de Glazier (C.-B.) est particulier : on vous prend littéralement par la main pour vous conduire chaque jour dans des sites différents. Par contre, dans le parc de Kootenay, on vous donne le choix entre des randonnées guidées par des naturalistes et d'autres activités incluant des programmes en soirée. Au parc de Elk Island, en fin de semaine, on présente sur la plage des spectacles conçus pour les enfants alors qu'au parc de Prince-Albert (Saskatchewan), on propose des événements spéciaux, tels que l'écoute des hurlements de loups ou des bramements de wapitis, des randonnées en canot et l'observation astronomique. On a prévu, dans certains lieux, des sites à l'intention des personnes du troisième âge, par exemple dans le parc de la Mauricie (Québec) où les lacs Boyer, Modène et Alphonse leur sont réservés.

Ce sont là quelques exemples indiquant diverses possibilités d'animation. Avec un peu d'imagination, il est facile de concevoir des programmes appropriés, en fonction de la clientèle et des caractéristiques des lieux.

Tels sont, très sommairement esquissés, quelques propos sur les parcs comme élément du produit touristique. En somme, il est essentiel que le parc ne soit pas considéré comme une entité unique et autonome, mais plutôt comme une composante de l'ensemble.

Au cours de ce chapitre sur l'implantation du plan de développement, beaucoup d'aspects ont été soulignés et beaucoup d'autres demeurent en suspens. Il va sans dire qu'aborder tous les sujets exigerait plusieurs chapitres,

sinon plusieurs volumes. Cependant, nous avons voulu nous en tenir à un nombre restreint de sujets, ceux-là qui semblaient les plus urgents pour l'instant. Encore faut-il souligner que les chapitres subséquents ajoutent un certain nombre d'éléments qui ne sont pas étrangers à la réalisation du plan, bien au contraire. En somme, toutes les notions qui suivent, en particulier celles relatives au « marketing », s'enclenchent dans le processus, comme on aura l'occasion de le constater.

Avant d'amorcer la troisième partie, celle précisément qui concerne le marketing, nous verrons (chapitre 7) quelques notions purement techniques relatives à l'aménagement proprement dit.

## Annexe

# Le contrat de franchisage

D'une franchise à l'autre, le contrat diffère. Cela tient à la nature des produits et des services franchisés et à la forme même des contrats ; par exemple, certains énoncent, dans le détail, les obligations du franchisé, d'autres stipulent seulement que le franchisé devra exploiter son commerce en suivant les prescriptions du manuel d'exploitation. Dans ce cas, l'étude approfondie du manuel est aussi importante pour le franchisé que celle du contrat proprement dit.

Plutôt que de présenter un contrat type qui ne s'appliquerait forcément qu'à une espèce particulière de franchise, examinons les parties communes à tous les contrats de franchisage.

### Identification des parties en présence

Il faut préciser :

- le nom, la raison sociale et la nationalité du franchiseur et du franchisé ;
- l'adresse des sièges sociaux ;
- le genre d'incorporation du franchiseur et du franchisé ;
- les noms des représentants de part et d'autre ;
- les pouvoirs des signataires.

### Nature et objet du contrat

On doit préciser :

- qu'il s'agit effectivement d'un contrat de franchisage ;
- la nature des droits garantis par le franchiseur : nom commercial, savoir-faire, utilisation d'équipement, etc. ;
- la protection juridique dont jouissent certains droits (numéros de brevets, s'il y a lieu).

### Droits concédés au franchisé

- exclusivité territoriale ;
- droit limité concernant l'utilisation de la marque de commerce du franchiseur.

### Obligations du franchiseur

- apports initiaux ;
- formation ;

- apports permanents;
- recherche et développement de nouveaux produits ou services;
- communication de données d'exploitation concernant l'ensemble de la franchise.

### Obligations du franchisé

- obligation d'exploiter sous l'enseigne du franchiseur;
- obligation d'exploiter selon le manuel d'exploitation;
- obligation d'approvisionnement auprès des fournisseurs agréés;
- formation obligatoire;
- rapports de gestion et acceptation des contrôles du franchiseur.

### Interdictions et restrictions

- clause de non-concurrence: le franchisé ne peut pas créer un commerce parallèle dans la même branche d'activité;
- clause de secret: le franchisé ne peut pas divulger le savoir-faire du franchiseur à des tiers;
- restrictions concernant la vente ou la cessation du commerce par le franchisé.

### Durée du contrat

On doit stipuler:

- la date d'entrée en vigueur du contrat;
- sa durée;
- les conditions de renouvellement et de résiliation;
- les conditions de transfert du contrat à un tiers.

### Rémunération

Le contrat distingue entre:

- la rémunération des apports initiaux par le droit initial;
- la rémunération des apports permanents par les redevances;
- la rémunération de la vente de produits et de services du franchiseur au franchisé.

En outre, le contrat énonce:

- les conditions de paiement;
- les termes du crédit;
- les paiements minima (dans le cas de redevances minima à payer si les ventes sont insuffisantes).

### Sanctions

Le contrat prévoit des sanctions en cas de non-respect de certaines clauses. Ces sanctions vont du simple avertissement à l'amende et à la résiliation du contrat avec ou sans paiement de pénalité.

### Annexes

Afin de ne pas alourdir la rédaction du contrat, on a coutume d'y mettre en annexe :

- les stipulations du manuel d'exploitation ;
- les accords de crédit-bail, de traitement comptable, de location de matériel, etc. Les annexes sont une partie intégrante du contrat.

Il est fortement recommandé d'avoir recours à un avocat spécialisé pour rédiger un contrat de franchise. Enfin, le franchisé a avantage à faire examiner par son avocat, avant la signature, tout contrat de franchise qui lui est proposé.

En conclusion, si vous possédez un commerce dont la formule serait susceptible d'être propagée, le franchisage est une voie que vous devriez considérer. Il peut apporter succès et prospérité à ceux qui, armés d'imagination créatrice, d'audace, d'un souci de perfection et de leadership, ne craindront pas de mettre au point une formule attrayante et de la développer.

## Chapitre 7

# Techniques d'aménagement

Le but de ce chapitre est de fournir au promoteur d'un site touristique, par exemple un camping, un golf, une plage, quelques normes techniques d'aménagement concernant certains services prioritaires. Il ne faudra pas se surprendre si, parfois, on se réfère au camping, puisque son aménagement touche à plusieurs aspects. Il sera facile pour le promoteur de faire les transpositions qui s'imposent.

Ainsi, au cours de ce chapitre, nous analyserons les éléments suivants:

- le kiosque d'accueil;
- les chemins;
- l'aqueduc;
- l'égout;
- le sanitaire;
- le pique-nique;
- l'affichage;
- l'électricité.

## Le kiosque d'accueil

Il s'agit du bâtiment pourvu de toutes les utilités, qui sert ordinairement de bureau d'accueil. La simplicité alliée à la beauté naturelle devraient sup-

primer l'inutile usage de bizarreries. Il s'agit en fait de disposer d'un toit où les touristes peuvent s'enregistrer. Il faut donc prévoir un stationnement à proximité, ou au moins une voie d'attente en cas d'affluence. Ceci est important, surtout si l'accueil est situé près d'une route à grande circulation. S'il est prévu d'assurer un contrôle la nuit, il est normal d'y installer une barrière; encore là, le bon goût et la simplicité vont de pair.

Heureusement, de moins en moins, on trouve des entrées fort disgracieuses où toutes les couleurs de l'arc-en-ciel miroitent à travers les drapeaux ou les contenants de plastique pivotant sur le bout de piquets. Souvenez-vous que tout ce bric-à-brac est tout simplement ridicule. Utilisez donc une ou deux couleurs sobres, ça suffit. De par le fait même, vous réduisez le coût d'entretien, tout en donnant une excellente impression. Si vous désirez la couleur, mettez-y des fleurs en quantité.

## Les chemins

Les chemins se divisent en deux catégories: les voies principales et les voies secondaires. Avant d'élaborer un circuit routier à l'intérieur d'un site, il faut songer au contrôle de la circulation, à l'accessibilité aux différents secteurs, au minimum d'entretien et à la beauté naturelle. Moins de chemins signifie plus d'espace, plus de tranquillité.

### Voies principales

Il s'agit de voies à l'intérieur d'un site, et non de voies d'accès.

Les normes pour la construction des voies varient d'un ouvrage à l'autre. Certains suggèrent d'étendre simplement une couche de gravier sur le sol nu, d'autres un chemin avec accotements et fossés. Le chemin principal peut être à deux voies, d'une largeur minimale de 6 m, incluant les accotements. On enlève la matière organique jusqu'à un minimum de 30 cm de profondeur, qu'on remplace par du gravier ou du sable. Des accotements de 60 cm suffisent, et peuvent même être éliminés. Une surélévation du chemin favorise un meilleur drainage et des fossés d'au moins 30 cm de profondeur conservent la surface sèche. Évidemment, la forme du chemin doit être en forme de A pour éviter la formation de mares d'eau.

Les traverses de drainage en tuyaux de béton sont économiques et durables. Une couche de gravier d'au moins 10 à 15 cm devra couvrir leur surface.

La couche finale de surface peut être de 5 cm au moins et le problème de la poussière sera solutionné en saupoudrant du calcium spécialement conçu à cet effet, ou encore mieux, en posant une couche d'asphalte.

La pente n'excèdera pas 10 % dans toutes les constructions de routes principales ou secondaires.

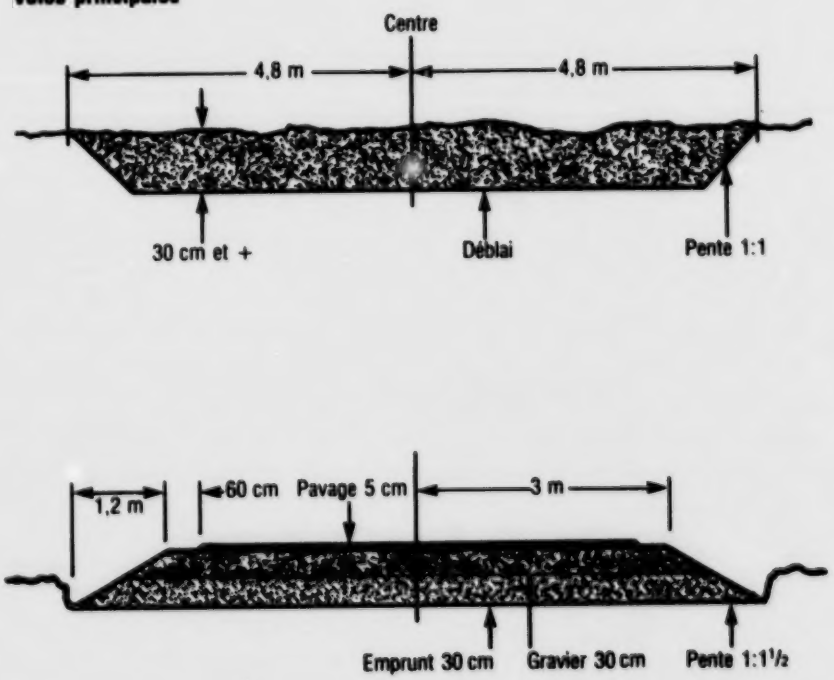
Les courbes doivent avoir un rayon d'au moins 15 m, de même si le chemin se termine en cul-de-sac, on doit aménager une portion circulaire où les voitures peuvent tourner.

## Voies secondaires

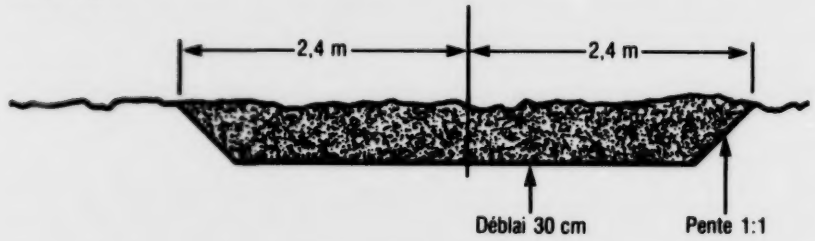
En général, les mêmes principes s'appliquent, sauf qu'il est préférable de construire des chemins à sens unique, soit en forme de boucle offrant une issue. Notons, en passant, qu'une enquête menée en Pennsylvanie a révélé que 91 % des gens préfèrent le type de chemin à sens unique.

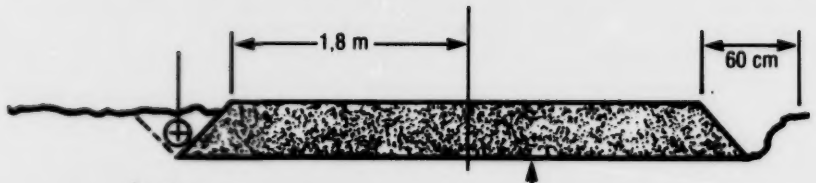
La largeur adoptée est de 3,6 m, sans accotement, mais de préférence avec fossé pour un bon drainage. Le déblaiement de la couche végétale n'excèdera pas 30 cm. Les autres principes sont les mêmes que ceux des voies principales.

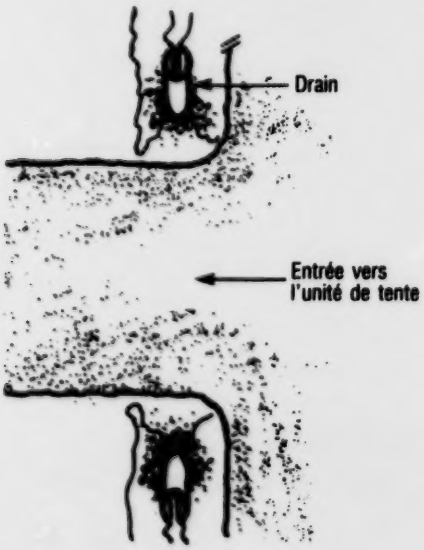
**Voies principales**



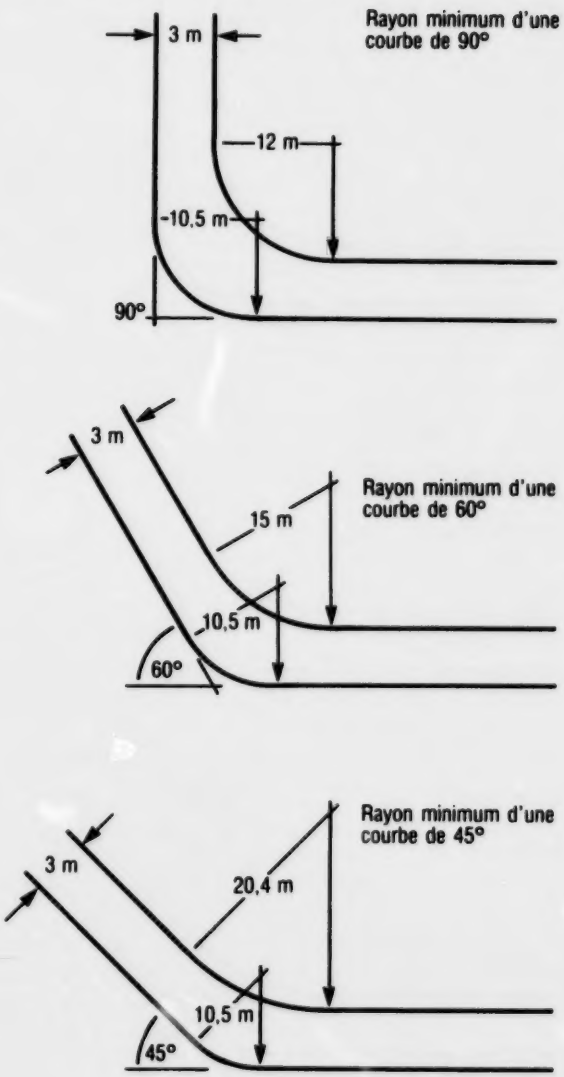
**Voies secondaires**
sens unique



**Courbes pour chemin à sens unique**



## L'aqueduc

On reconnaît trois sources d'eau potable:

1) les sources profondes (puits artésiens);
2) les sources peu profondes (puits de surface);
3) les eaux de surface (lacs, rivières).

Les eaux de surface sans filtration sont à déconseiller, le risque de contamination étant trop grand. Même si elles renferment les qualités nécessaires, une eau limpide, incolore, inodore, ni trop acide, ni trop alcaline, d'une température n'excédant pas 10°C, elles ne doivent pas être considérées comme pures. Les organismes pathogènes vivent quand même dans une eau semblable. De même, dans les terrains calcaires, il faut redoubler de prudence puisque des eaux souillées s'infiltrent facilement dans ces sols. Enfin, peu importe la provenance, on doit faire analyser l'eau périodiquement.

Advenant le cas d'une eau souillée, on peut la filtrer, la purifier et la désinfecter. Il existe sur le marché de nombreux systèmes convenables, et il s'agit de suffire à la demande journalière minimum (en moyenne 135 litres par jour dans le cas d'un campeur).

La façon la plus pratique demeure le puits artésien, puisque l'eau possède d'habitude une pureté convenable. Quoi qu'il en soit, tout travail similaire doit être approuvé par l'organisme gouvernemental responsable.

Selon R.W. Douglas, la consommation moyenne est la suivante:

- pique-nique avec toilettes à eau: 45 litres par personne;
- camping avec toilettes à eau: 112 litres par personne;
- douches: 45 litres par personne;
- buanderie: 225 litres par utilisateur;
- roulotte avec bain: 225 litres par campeur.

Lorsqu'on peut se fier au débit d'une source d'eau quelconque, ainsi qu'à sa salubrité, il faut la distribuer sur le terrain. Nous savons qu'il existe une relation constante entre la quantité d'eau à distribuer, la grosseur et la longueur du tuyau, et la différence du niveau, qu'on appelle ici « hauteur de chute ». Donc, en tenant compte de ces trois facteurs, nous pouvons calculer la grosseur du tuyau nécessaire pour un débit donné. Cependant, afin de permettre à tous de déterminer la grosseur du tuyau en évitant des calculs, nous nous servirons de l'échelle basée sur la formule de Hazen et Williams (voir ci-dessous).

Nous avons trois colonnes:

A — volume délivré (en litres par minute);

B — diamètre du tuyau (en cm);
C — friction par 300 m.

Pour mieux comprendre comment se servir de l'échelle, prenons l'exemple suivant: supposons qu'un site peut accueillir 400 personnes maximum par jour et que, dans ce cas, la consommation par individu est prévue à 135 litres par jour, soit une consommation journalière moyenne de 54 000 litres.

Le tuyau principal devra donc pouvoir assurer journellement ce débit. Calculons le débit sur une journée de 12 heures, ce qui nous fait 4 500 litres à l'heure.

$$\frac{54\ 000 \text{ litres}}{12 \text{ heures}} = 4\ 500 \text{ litres/heure}$$

ou encore:

$$\frac{4\ 500 \text{ litres}}{60 \text{ m/h}} = 75 \text{ litres/m}$$

On peut situer sur l'échelle A cette valeur de 75 litres/m (17 gal/m). L'échelle étant conçue pour des gallons et non des litres, ainsi que pour des pieds et non des mètres, nous utiliserons donc ici les unités de mesure anglaises.

Or, supposons que vous avez mesuré environ 250 pieds de tuyau à installer et, de plus, d'un bout à l'autre de votre circuit d'aqueduc vous avez une dénivellation (variation de hauteur) de 50 pieds.

Avec ces dernières données, vous pouvez donc calculer votre coefficient de friction par 1 000 pieds, soit le chiffre de l'échelle C. On le calcule ainsi:

$$\frac{50 \text{ pi. (dénivellation)} \times 1\ 000 \text{ (chiffre constant)}}{250 \text{ pi.}} = 200$$

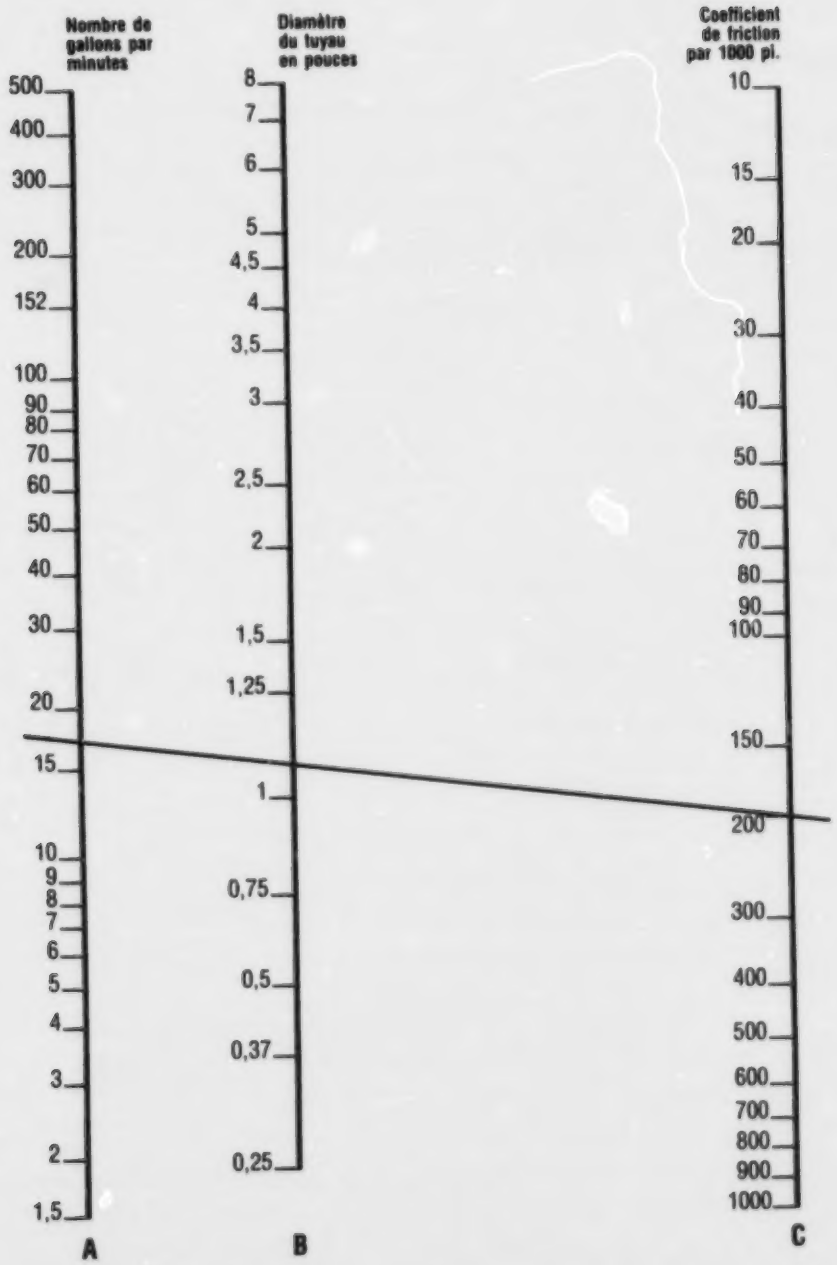
Votre coefficient de friction est donc de 200.

En reliant 200 de l'échelle C avec 17 de l'échelle A, vous pouvez lire la grosseur du tuyau nécessaire sur l'échelle B, soit, dans notre exemple, 1 po. 1/8.

On veut connaître la grosseur du tuyau pour donner un débit de 20 gal./m à travers un tuyau de 2 000 pieds, la dénivellation étant de 200 pieds.

$$\frac{200 \text{ pi.} \times 1\ 000 \text{ (chiffre constant)}}{2\ 000} = 100$$

En reliant 100 de l'échelle C avec 20 de l'échelle A, on obtient sur C la grosseur du tuyau, soit 1 1/4 po.


Nombre de gallons par minutes
500
400
300
200
152
100
90
80
70
60
50
40
30
20
15
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1,5
A
Diamètre du tuyau en pouces
8
7
6
5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1,25
1
0,75
0,5
0,37
0,25
B
Coefficient de friction par 1000 pi.
10
15
20
30
40
50
60
70
80
90
100
150
200
300
400
500
600
700
800
900
1000
C

Cette formule simplifiée s'applique dans le cas de conduites n'ayant pas de courbes prononcées ou autres obstacles de débit. Cependant, comme il existe des soupapes, des coudes, des déviations, il faut nécessairement en tenir compte. Toujours dans le but de simplifier la question, nous utilisons le même principe, soit l'échelle intitulée « résistance » (voir ci-dessous). La première colonne à gauche, D, donne les principaux obstacles, la suivante, E, est l'équivalent de résistance en longueur de tuyau en pieds et la dernière à droite, F, le diamètre intérieur du tuyau ou de l'obstacle (en pouces). Pression psi × 2,306 = hauteur de chute en pi.

Pour mieux saisir, revenons à notre exemple précédent, où on complique un peu la situation. On suppose donc que vous avez 40 sorties d'eau (robinets, toilettes, etc.) et deux soupapes de contrôle; ainsi, on retrouve:

- 2 soupapes ouvertes;
- au moins 40 soupapes angulaires (robinets) (voir tableau de résistance);
- et au moins 40 T standard.

On a vu que le tuyau a 1½ po. de diamètre; alors, en reliant 1⅛ po. (échelle F) au point soupage ouverte (échelle D), on retrouve la valeur 25 (échelle E), qui veut tout simplement dire que votre soupape offre la même résistance qu'un bout de tuyau de 25 pieds.

On a deux soupapes, donc ceci équivaut à 50 pi. de résistance.

On procède de la même façon pour les 40 soupapes angulaires, ce qui donne 15 × 40 = 600 pieds de résistance, ainsi que nos 40 T standard.

40 × 5 = 200 pieds de résistance.

Ceci représente au total 50 + 600 + 200 = 850 pieds de tuyau supplémentaire.

Enfin, il nous faut reprendre notre petit calcul du début en ajoutant 850 pieds à notre tuyau de 250 pieds, ce qui donne 1 100 pieds de tuyau en théorie.

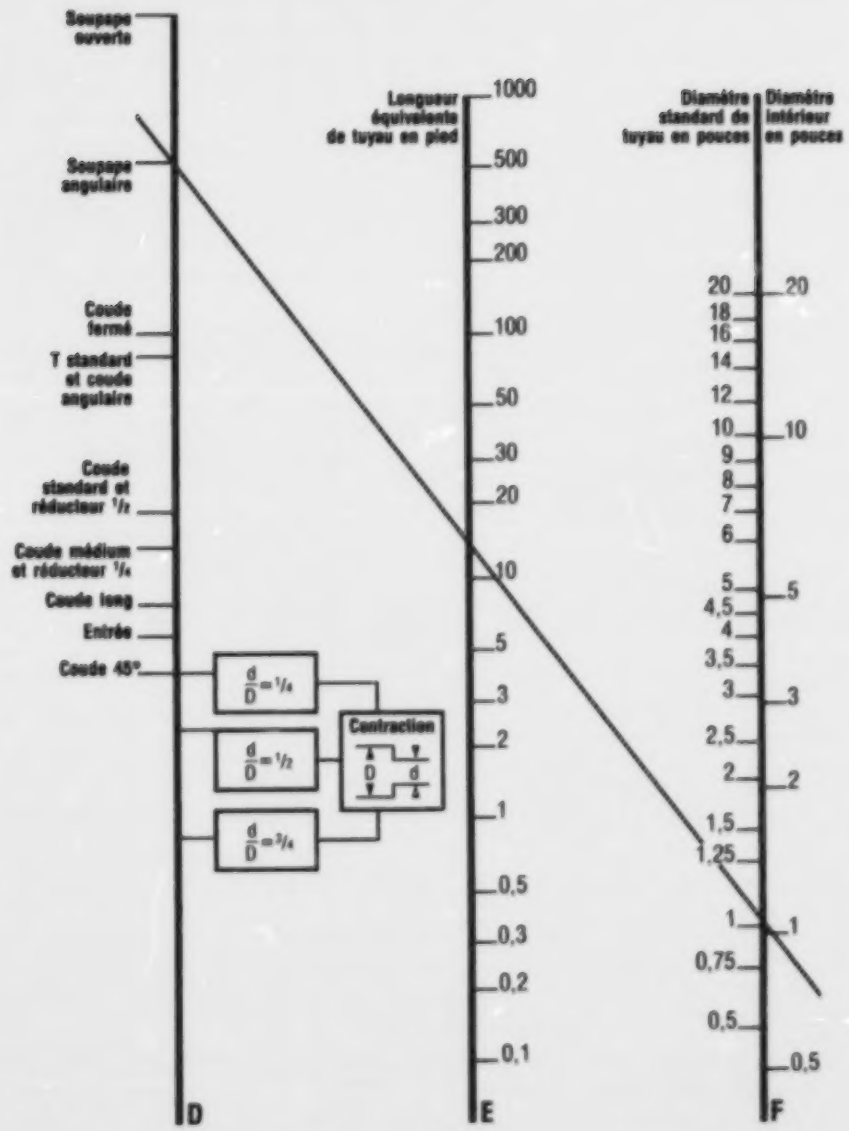
Notre coefficient devient:

$$\frac{\text{50 pi. (dénivellation)} \times \text{1 000}}{\text{1 100 pi.}} = \text{environ 46}$$

Selon les échelles A — B — C, avec 17 en A et 46 en C, on obtient notre nouveau diamètre nécessaire, soit environ 1½ po.

Maintenant, quelle pression nous faut-il à la sortie de notre pompe? Une formule simple nous la donne:

**Résistance**


Soupape ouverte
Soupape angulaire
Coude fermé
T standard et coude angulaire
Coude standard et réducteur 1/2
Coude médium et réducteur 1/4
Coude long
Entrée
Coude 45°
d/D = 1/4
d/D = 1/2
d/D = 3/4
Contraction
D
d
Longueur équivalente de tuyau en pied
1000
500
300
200
100
50
30
20
10
5
3
2
1
0,5
0,3
0,2
0,1
D
E
Diamètre standard de tuyau en pouces
Diamètre intérieur en pouces
20
18
16
14
12
10
9
8
7
6
5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1,25
1
0,75
0,5
20
10
5
3
2
1
0,5
F

$$\text{Pression (lbs/po}^2) = \frac{\text{hauteur de chute en pieds}}{2\ 306}$$

$$\text{Pression} = \frac{50 \text{ pi. (dénivellation)}}{2{,}306} = 21{,}6 \text{ lbs/po}^2$$

Comme sécurité, on peut augmenter notre pression jusqu'à 30 lbs.

Enfin, le but des quelques échelles présentées ici vise uniquement à renseigner plutôt qu'à guider. Le calcul d'un système de distribution peut facilement se compliquer pour celui qui n'y est pas familier, surtout si on a différents niveaux de terrain, ainsi que de nombreuses courbes, robinets, etc.

Il faut également être prudent si les blocs sanitaires, en plus des toilettes, contiennent des douches et des lavabos. Également, si on dispose de lessiveuses automatiques (blanchisserie), le débit d'eau doit être convenable.

Voici donc quelques renseignements et normes supplémentaires concernant ces accessoires:

- 2 douches par 30 sites de tentes, une pour les femmes, l'autre pour les hommes. L'eau chaude et l'eau froide sont de rigueur. Ce service est presque indispensable là où il n'y a aucune possibilité de se baigner. Un réservoir de 330 litres d'eau chaude peut suffire en temps ordinaire.
- 1 lavabo par 12 à 15 sites de tente suffit ordinairement. Encore là, l'eau chaude est recommandée, quoique non nécessaire.
- Au début, une lessiveuse peut répondre aux besoins, mais si la demande est trop forte, on supplée en augmentant le nombre.
- Dans toute installation d'aqueduc, il faut prévoir des sorties de drainage si on n'utilise le système que l'été et qu'il existe une possibilité de gel, l'hiver. Ces sorties sont situées, bien entendu, dans les parties basses du système.
- La distribution en tuyau de plastique ou de polyéthylène est économique. Il se vend en longueur continue, s'adapte bien au terrain accidenté, il est facile à drainer, facile d'entretien et à installer. Quoiqu'on puisse le faire courir en surface, il est préférable, pour le protéger, de l'enfouir dans le sol. Aucun boyau de plastique doit être utilisé pour l'eau chaude à l'intérieur des bâtiments.

## Les réservoirs

Puisque nous discutons des problèmes de l'eau, il arrive souvent que le promoteur doive construire un réservoir à cause du débit intermittent de sa source d'eau et de l'usage aux heures de pointe.

Cela, par contre, peut présenter un avantage, soit d'assurer une pression constante en ayant un réservoir surélevé, par exemple sur une colline. Dans sa construction, on peut utiliser différents matériaux, tels que le bois, le métal, le béton et même la piscine de polythène. En définitive, il faut éviter les fuites d'eau et les dangers de contamination ; c'est pourquoi, avant usage, vous devez le désinfecter. Habituellement, une solution de 1,2 litre d'hypochlorite de sodium à 70 % par 4 500 litres d'eau reposant 24 heures est suffisante à la condition qu'il reste du chlore après cette période ; en cas contraire, le procédé doit être répété.

La dimension du réservoir, toujours selon Douglas, se détermine ainsi :

1) évaluer la consommation journalière ;
2) évaluer le nombre de litres à l'heure pour le remplir ;
3) soustraire douze fois le nombre de litres à l'heure de la consommation journalière.

Exemple :

- votre consommation journalière est, supposons, de 90 000 litres par jour ;
- vous pouvez remplir votre réservoir au rythme de 4 500 litres par heure ;
- vous aurez ainsi :
  $90\,000 - (12 \times 4\,500) = 36\,000$ litres pour le réservoir.

Bien entendu, cela suppose que votre source d'alimentation peut fournir l'eau continuellement. Si ce n'est pas possible, il vous faudra alors un réservoir plus grand ou une source supplémentaire.

## L'égout

Lorsqu'il n'est pas possible d'utiliser l'égout municipal, il est donc nécessaire d'organiser votre propre système d'évacuation des eaux usées. Il existe différents moyens, soit :

- la toilette sèche, c'est-à-dire le système le plus rudimentaire, soit un trou ou un réservoir de béton ou de métal qu'on fait vider régulièrement ;
- la toilette-incinérateur, où les déchets sont brûlés.

Ces deux moyens ne sont toutefois pas à conseiller et, de préférence, on utilisera la toilette à eau. Conséquemment, il faut prévoir l'installation d'une ou de plusieurs fosses septiques.

## La fosse septique

Elle comprend trois parties (toutes trois enfoncées sous terre):

1) un réservoir à l'épreuve de l'eau;
2) une boîte de distribution;
3) un drain (champ d'épuration).

Le bon fonctionnement d'une fosse septique dépend de la porosité du terrain. Pour vérifier cette porosité, voici un moyen pratique proposé par R. Douglas. À l'endroit choisi, vous creusez six trous de 10 à 30 cm de diamètre et de profondeur correspondant à votre drain. Au fond de chacun, y déposer du gravier afin d'éviter de former de la boue lorsque vous verserez l'eau. Vous y versez l'eau en gardant les trous remplis pendant au moins quatre heures. Enfin, vous mesurez ensuite le nombre de cm d'infiltration de chaque trou, toutes les demi-heures, et si la diminution est de 2,5 cm par heure, votre sol n'est pas convenable pour une telle installation.

Selon le tableau suivant et l'essai des trous, vous avez le nombre de litres d'infiltration par 930 $cm^2$, par jour.

| Taux d'infiltration (nombre de minutes) pour 2,54 cm d'infiltration | Nombre de litres par 930 $cm^2$, par jour |
|---|---|
| 2 minutes | 15,75 litres |
| 3 minutes | 13,05 litres |
| 4 minutes | 11,25 litres |
| 5 minutes | 9,9 litres |
| 10 minutes | 7,2 litres |
| 15 minutes | 5,85 litres |
| 30 minutes | 4,05 litres |
| 45 minutes | 2,7 litres |

Par exemple, si votre essai exige 10 minutes par 2,5 cm d'infiltration, votre terrain absorbera 7,2 litres par 930 $cm^2$ de surface.

Avant de donner un exemple, nous devons préciser ce qu'est la fosse septique. Sur le schéma suivant, nous avons le dessin d'une fosse vue sous deux angles: I — vue en plan ou par le dessus, II — vue de profil.

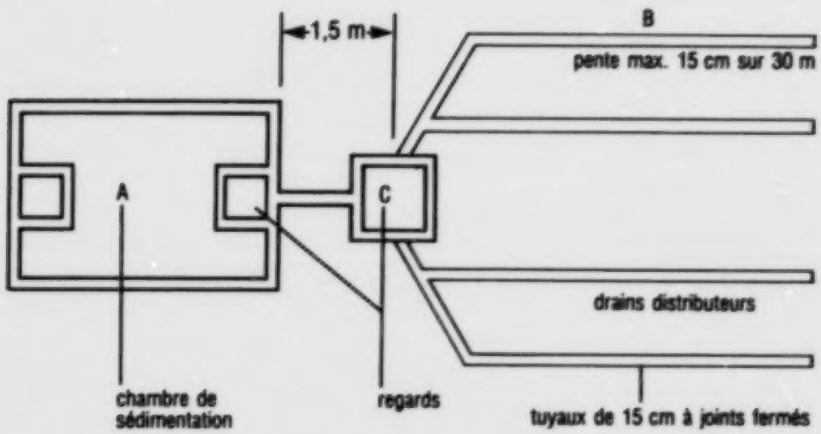
Le schéma I nous montre très bien les trois parties.

A — le réservoir (chambre de sédimentation);

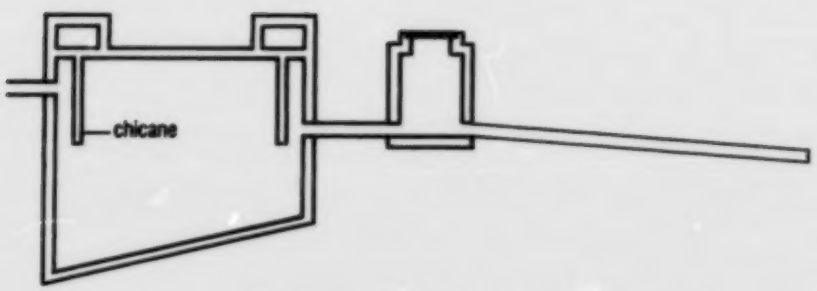
B — le drain;
C — la boîte de distribution.

La chambre de sédimentation constitue simplement une boîte en béton avec couvercle, ayant une entrée et une sortie avec chicanes. Par chicanes, on entend des petits murs en bois empêchant le liquide de couler trop vite vers la sortie. De plus, au-dessus de l'entrée et de la sortie, on y trouve des regards (man hole).

**Fosse septique**
I- Vue en plan




**Fosse septique**
II- Vue de profil



La drain comprend simplement des tuyaux de 10 cm de diamètre, dont les joints sont recouverts de papier goudronné afin de permettre au liquide de s'infiltrer dans le sol. Ou encore on utilise un drain de plastique vendu spécialement à cet effet.

La boîte de distribution, simple petit réservoir de béton, permet une distribution uniforme dans le drain.

Pour une meilleure compréhension, voici comment fonctionnera votre fosse septique: les déchets qui y pénètrent sont pollués par des bactéries en suspension dans le liquide. Celles-ci attaquent les particules solides, les digèrent en dégageant des gaz (cause de la mauvaise odeur) et laissent déposer au fond de la fosse des boues de sédimentation tout en permettant au liquide de se dégager par le drain. Cette partie solide, au fond de la fosse, subit à la longue l'effet des bactéries et se change en liquide. Il n'est pas nécessaire d'y ajouter des additifs pour activer les bactéries. Toutefois, tout le solide ne peut pas être transformé en liquide; c'est pourquoi, à l'occasion, il faut vider la fosse (en général, 1 fosse sur 20 doit être vidée tous les trois ans). On recommande de faire annuellement une vérification, en enfonçant un bâton recouvert d'un linge blanc. En somme, si le solide atteint les chicanes, il est recommandé de vider la fosse. Sur le schéma, vous remarquerez une pente au fond de la fosse, qui permet justement un meilleur nettoyage.

Maintenant, quelles doivent être les dimensions de votre système d'épuration? Nous avons déjà mentionné que la consommation moyenne en eau est de 135 litres par jour, par personne. Nécessairement, votre système d'épuration devra, en principe, absorber le tout; cependant, les robinets d'eau potable répartis un peu partout sur le terrain déversent leur surplus au sol et ne sont pas reliés à la fosse; nous ne devrions pas les compter. Toutefois, nous gardons quand même cette valeur de 135 litres.

De plus, si vous prévoyez installer plusieurs fosses septiques au lieu d'une seule, votre débit global se trouve ainsi fractionné.

Enfin, voici comment calculer le nombre de litres de déchets par jour, en supposant qu'une unité sanitaire dessert une cinquantaine d'unités de camping:

50 unités × 4 personnes par unité × 135 litres
par jour = 27 000 litres par jour

Ceci veut dire que votre chambre de sédimentation devra recevoir 27 000 litres de déchets par jour. Pour un rendement efficace, votre chambre devra pouvoir absorber 22 700 litres par jour. Nous avons calculé ce dernier chiffre de la façon suivante:

1,125 × (27 000 x 0,75) = 22 781,25 ou 22 700 arrondi
(1,125 est une constante)

Si votre débit est trop grand et que les dimensions de votre fosse dépassent la normale, vous pouvez avoir deux chambres contiguës dont la seconde sera deux fois plus petite que la première. Selon notre exemple, vous pouvez avoir deux fosses dont la première aura 14 300 litres et la deuxième, 8 400 litres (total = 22 700 litres).

De plus, dans cette seconde chambre, vous pouvez installer un syphon. Celui-ci assure automatiquement un débit intermittent dans votre champ d'épuration, permettant à ce dernier de s'assécher et d'être plus efficace. En compliquant un peu, vous pouvez avoir deux syphons et deux champs d'épuration. Ce syphon se vend chez le quincaillier ou le plombier.

## Le champ d'épuration (le drain)

On a vu comment déterminer la capacité de la chambre de sédimentation; voyons maintenant comment calculer les dimensions du drain.

À supposer que vous avez fait le test d'infiltration et qu'il a révélé qu'il faut 10 minutes pour 2,54 cm d'infiltration, soit 7,2 litres par 930 $cm^2$ de surface. On a vu aussi que 27 000 litres de déchets circuleront dans votre fosse chaque jour, il vous faudra donc un drain ayant:

$$\frac{27\,000 \text{ litres}}{7{,}2 \text{ litres}/930 \text{ cm}^2} = 348{,}75 \text{ m}^2 \text{ de surface}$$

Un drain a environ 60 cm de large, donc on aura besoin de

$$\frac{348{,}75 \text{ m}^2}{60 \text{ cm}} = 581{,}25 \text{ m linéaires de drain}$$

Voici comment construire votre drain.

Tranchée

1) 60 à 90 cm de profond,
   60 à 90 cm de largeur;
2) 15 cm de concassé de grosseur 1,2 à 3,75 cm au fond, sur lequel reposent des tuyaux de 10 cm de diamètre (tuiles de béton);

Chaque tuile doit avoir entre elle un joint de 0,6 cm recouvert de papier goudronné. Il est plus facile, toutefois, d'utiliser le tuyau spécialement conçu à cette fin.

3) 5 cm de concassé au-dessus des tuiles;
4) un papier goudronné recouvre le concassé;

5) 30 cm de terre recouvre le tout.

Le drain ou champ d'épuration se construit de la façon suivante:

1) la distance entre les drains est, au minimum, de 2,1 m;
2) la longueur maximum des drains est de 150 m. On peut avoir 3 branches A — B — C, ou 4 branches A — D — E — C, ou 5 branches A — B — C — D — E;
3) la distance de la fosse doit être de 1,8 m, minimum.

### La boîte de distribution

Il s'agit d'une boîte de béton entre la fosse et le drain assurant une distribution du liquide dans le drain. Toutes les sorties doivent être au même niveau et à environ 10 cm du fond.

## Le sanitaire (les toilettes)

La construction renfermant les toilettes peut adopter plusieurs formes, du simple abri jusqu'à un ensemble complet de services tels que douches, buanderie, lavabos. Quoi qu'il en soit, nous conseillons un édifice conçu de façon à réduire l'entretien; l'idéal est de pouvoir laver le tout à l'aide d'un boyau. Pour ce, les coins des murs et des planchers seront arrondis, évitant l'accumulation de saleté. Les matériaux les plus pratiques dans ce cas sont les blocs de béton pour les murs et le béton pour les planchers. Il faut nécessairement que le plancher soit concave avec un égout au centre. Cependant, les séparations intérieures peuvent être de bois, du contre-plaqué par exemple, et dégagées du sol, de sorte que l'eau ne puisse pas s'y accumuler, comme dans l'exemple suivant.

Si on désire installer des urinoirs, leur nombre n'excèdera pas le tiers du nombre de sièges de la section des hommes.

Voici d'autres suggestions d'ordre général:

- les sections homme et femme doivent être séparées;
- les portes doivent se verrouiller;
- ne pas oublier le porte-vêtement (crochet);
- le distributeur de papier hygiénique doit, si possible, se verrouiller;
- on doit y trouver une poubelle, des miroirs;
- jamais de serviette à main commune, ni de savon en pain, mais du savon fourni par distributeur;
- jamais de verre commun, mais des verres à utilisation unique;
- utiliser des robinets à ressort (se fermant automatiquement) pour l'eau chaude.

Une chose fort appréciée des mères de famille est un coin discret où elles peuvent donner le bain au bébé. On devrait y trouver simplement une tablette assez large pour coucher ou asseoir l'enfant et un lavabo propre.

Ordinairement, c'est dans la salle de toilette qu'on retrouve les douches, quoiqu'elles peuvent être placées dans un bâtiment à part. De toute façon, nous recommandons deux douches séparées (une pour homme, une pour femme) par 30 unités, dans le cas de camping. La propreté doit primer avant tout.

## Le pique-nique

Très souvent, dans un site touristique, on a le souci d'y aménager une aire de pique-nique. Idéalement, cet endroit doit être en retrait, calme, à l'abri des vents, près d'une nappe d'eau de préférence et ayant un peu d'ombrage.

Voici quelques recommandations d'ordre général pour une bonne tenue du pique-nique:

- ne jamais laisser circuler les voitures;
- prévoir un stationnement dont la capacité égale au moins le nombre de tables sur le pique-nique;
- une poubelle (45 litres) par deux tables suffit;
- aménager une toilette double (une pour homme, une pour femme) par 15 à 25 tables; un lavabo par 2 sièges (toilettes);
- une sortie d'eau (robinet à ressort) à toutes les 15 tables.

## L'affichage

Comme la moindre chose peut avoir son importance, nous présentons ici différentes recommandations sur la préparation des affiches. Souvenez-vous qu'elles influencent le public et une affiche bien faite est invitante. Cela s'applique aussi bien aux panneaux le long de la route qu'aux enseignes placées sur votre terrain.

D'abord, deux principes importent: l'uniformité et le strict minimum de mots. Par uniformité, on entend une forme, une couleur, etc., pour toutes vos enseignes.

Si vous voulez laisser un message le long d'une route, il faut que les gens en voiture aient le temps de le lire. Sur la plupart de nos routes, on circule à 90 km à l'heure, ce qui équivaut à 26,4 m à la seconde; si votre message exige 5 secondes pour être lu, il faut au moins (26,4 × 5) 132 m de distance précédant l'enseigne. De plus, la grosseur du lettrage doit être visible à cette même distance.

Dans le tableau suivant, à 132 m, le lettrage doit avoir entre 20 et 22 cm de haut.

| Hauteur du lettrage en cm | Distance en mètres |
|---|---|
| 2,5 | 16,1 |
| 3,81 | 24,4 |
| 5,1 | 32,3 |
| 6,25 | 40,5 |
| 7,6 | 48,8 |
| 9,9 | 57,0 |
| 10,2 | 65,2 |
| 12,7 | 81,3 |
| 15,2 | 98,1 |
| 17,8 | 114,3 |
| 20,3 | 130,1 |
| 22,8 | 146,9 |
| 25,4 | 162,8 |
| 33,0 | 212,1 |
| 48,3 | 309,1 |
| 63,5 | 406,6 |
| 76,2 | 488,9 |
| 101,6 | 651,0 |
| 127,0 | 812,9 |

Notez qu'il n'est pas nécessaire que tout le lettrage soit de même hauteur, puisque la voiture avance, ce qui permet de le réduire. Par exemple, à 132 m vous pouvez lire le mot CAMPING (lettres de 20 cm), ensuite avec un lettrage de 10 cm (lisible à 65,2 m) SERVICES COMPLETS, et enfin, la distance à parcourir, 5 km, en lettres de 5 cm (lisibles à 32,3 m). Toutefois, afin d'éviter la confusion, il est bon de ne pas employer plus de trois grosseurs de lettres différentes.

L'espace entre les lettres joue également sur la facilité de lecture. Si les espaces égalent 20 % de la hauteur des lettres et que vous doublez ces espaces, la vitesse de la voiture peut augmenter de 25 % sans nuire à la visibilité.

Les marges latérales de l'enseigne doivent au moins être aussi larges que les plus grosses lettres. Les marges du haut et du bas peuvent l'être moins.

On utilise souvent la flèche avec le lettrage, dans ce cas, celle-ci doit être proportionnée comme suit:

| Lettrage | Hauteur | Largeur |
|---|---|---|
| 5,0 cm | 8,75 cm | 5 cm |
| 7,5 cm | 11,25 cm | 6,25 cm |
| 11,25 cm | 13,75 cm | 7,25 cm |
| 15,0 cm | 18,75 cm | 9,37 cm |

Une enseigne doit d'abord attirer l'attention, et ensuite être lisible; la couleur joue ici un rôle de premier plan. Par ordre décroissant, les contrastes indiqués ci-dessous sont les plus attirants:

| lettrage | sur fond |
|---|---|
| noir | jaune |
| vert | blanc |
| rouge | blanc |
| bleu | blanc |
| noir | blanc |
| rouge | jaune |
| blanc | bleu |
| blanc | rouge |
| blanc | vert |
| blanc | noir |

## L'électricité

Cet aspect, par surcroît fort important, ne peut pas être traité dans le détail puisque les normes se modifient trop souvent. Quoi qu'il en soit, nous présenterons brièvement ici quelques récommandations sur l'éclairage et nous insistons pour que vous fassiez appel à un électricien compétent; d'ailleurs, vous n'avez pas le choix, la loi l'exige.

Certains endroits doivent nécessairement être éclairés. Il s'agit, entre autres, des lieux publics exigeant un éclairage extérieur: kiosque d'accueil, toilettes, salles communes, terrains de jeux. Sur les voies de circulation, ordinairement, les courbes prononcées et les intersections exigent un éclairage adéquat. Cependant, il faut éviter de nuire aux visiteurs qui séjournent à proximité; l'intensité de la lumière peut être ajustée en conséquence. Bref, le but est d'assurer une sécurité maximale sans pour autant exagérer. Qui plus est, on peut en profiter pour que la luminosité ajoute au cachet des lieux en mettant en évidence un bouquet d'arbres, un étang, une fontaine, etc.

Ces quelques suggestions à caractère technique demeurent restrictives. Il serait long de regrouper en un seul document la majorité des notions techniques d'aménagement. On n'a qu'à songer à toutes les activités possibles et déjà cela représente non plus un document mais une encyclopédie. Les quelques considérations formulées ici sont d'ordre général et touchent à divers équipements de base d'un site: services d'eau, d'égout, les routes, l'accueil. Sans doute, il serait intéressant de développer d'autres aspects, notamment l'aménagement d'une plage, d'une station de ski, d'un golf, d'un court de tennis, etc.

On a vu dans ses grandes lignes ce qu'est un plan de développement, comment procéder à son implantation et les quelques technicalités qui s'y rattachent. L'aboutissement de ce long exercice consiste à un ou plusieurs produits touristiques prêts à être vendus sur les marchés. Rappelons-nous qu'au cours de la confection du plan de développement, les études de marché s'intercalaient dans le processus. À ce moment-là, nous avons ignoré les notions de marketing. Compte tenu de l'importance de ces notions, il apparaît nécessaire d'y consacrer la prochaine partie.

## Partie 3

# Le marketing

Si l'étude de l'aspect marketing se situe en troisième partie dans cet ouvrage, ce n'est pas un hasard. Est-il besoin de rappeler qu'avant de vendre un produit, il faut au moins en connaître la composition éventuelle et mieux encore, qu'il soit déjà disponible.

La mise en marché d'un produit touristique fait partie du processus de développement du tourisme et constitue une étape de premier plan. Aussi, au cours de cette partie, nous verrons les principaux éléments de marketing touristique. Au préalable, nous regarderons les statistiques, la base de départ de l'étude de marché. Rappelons, d'autre part, que la partie I traitant des techniques d'analyse pourrait tout aussi bien être incluse ici, mais nous nous limiterons aux notions de vente proprement dites, sachant fort bien que le lecteur saura s'y référer au besoin.

## Chapitre 8

# Les statistiques et les indicateurs

Ne pas parler de statistiques dans un ouvrage qui traite du développement touristique serait une lacune puisqu'elles constituent la base de toute réflexion en cette matière, tout en étant un guide décisionnel et une mesure de contrôle fort précieuse. On ne peut donc pas les ignorer. Cependant, il importe de les utiliser avec perspicacité, puisque l'interprétation des données et le sens du vocabulaire utilisé peuvent créer des confusions coûteuses.

À ce propos, il est utile de comparer les données statistiques québécoises avec celles d'autres pays, et d'expliquer certains détails d'interprétation.

En Europe, les enquêtes sur les voyages existent depuis près d'une quarantaine d'années et les pays impliqués ont toujours conçu leur approche en fonction de leurs propres critères. Il va sans dire que l'intégration des données, les unes par rapport aux autres, pose des problèmes particuliers, compte tenu des différenciations entre chacune des enquêtes.

Il existe deux types d'organisation poursuivant ces enquêtes. D'un côté, nous avons les gouvernements, par l'intermédiaire de leur « bureau de statistiques », et de l'autre, les organismes comme les instituts de recherche en tourisme, les universités et même les consultants privés.

Parmi les quinze principaux pays européens qui effectuent des enquêtes auprès de leur population, tous utilisent le sondage par échantillonnage, sauf que la définition du terme « population » varie. La plupart considèrent la population adulte seulement, dont l'âge limite minimal varie, selon le cas, entre 14 et 16 ans, alors que peu englobent la population entière. D'autres pays excluent les personnes âgées de 65 ans ou de 75 ans et plus. En somme, toutes ces variantes faussent les comparaisons puisque la propension au voyage se trouve biaisée par l'exclusion de ces catégories d'âge.

Bien que les enquêtes se déroulent par échantillons et que ceux-ci soient représentatifs, en tenant compte des restrictions précédentes, les techniques d'échantillonnage diffèrent selon les besoins. Il est certain que le degré de confiance ou la marge d'erreur statistique varie selon l'échantillon retenu, mais dans la mesure où l'on respecte les règles statistiques, l'approche, à cet égard, n'a aucune incidence sur l'uniformité des données.

Les enquêtes sont majoritairement réalisées par entrevues, alors que deux pays sur les quinze que nous avons examinés procèdent par correspondance. La période couverte par l'enquête est d'un an, quoique certains pays effectuent deux enquêtes annuelles. Cependant, l'enquête est menée à des périodes différentes au cours de l'année et touche, selon le cas, soit les vacances, soit les voyages, ou les deux à la fois. Aussi, il arrive parfois que le sondage soit inclus dans un autre plus global dont les objectifs ne sont pas toujours compatibles.

Sans doute, l'élément de divergence le plus important réside dans les caractéristiques des vacances ou des voyages. Prenons, par exemple, la définition du terme voyage, où le sens du mot diffère selon le pays et ce, en fonction du nombre de jours ou du nombre de nuits à l'extérieur du domicile. Aussi, certains excluent les voyages d'affaires, d'autres les vacances en résidences secondaires, d'autres les vacances chez des parents et amis. Ces deux derniers cas, fort importants de surcroît, affectent grandement la comparabilité des résultats.

Malgré toutes ces divergences, on retrouve cependant certains points communs. C'est le cas, notamment, de la propension à voyager, exprimée en pourcentage par rapport à la population, la fréquence des voyages au cours d'une année, la durée de séjour, le mode d'hébergement et de transport, la destination... bref, tous les paramètres que l'on retrouve ordinairement dans les enquêtes de ce genre. D'autres éléments apparaissent irrégulièrement, par exemple l'opinion subjective du voyageur, le processus de décision préparatoire au voyage, l'importance relative du voyage, le comportement des non-vacanciers...

Au-delà de ces remarques qui découlent particulièrement de la méthodologie, il n'en demeure pas moins que chaque pays est différent dans son économie, sa démographie, ses attitudes... tant et si bien qu'une comparaison équitable devrait tenir compte de ces divergences exogènes par une pondération appropriée. Par contre, on peut se demander si c'est souhaitable, les caractéristiques d'un pays étant ce qu'elles sont.

À cette étape-ci, il convient de se questionner sur la pertinence d'une uniformisation des données par l'intermédiaire d'un organisme comme l'Organisation mondiale du tourisme ou l'Organisation de coopération et de développement économique. Certes, ce serait fort souhaitable, mais serait-elle réalisable?

Il apparaît évident que chaque pays ou chaque État vise des objectifs différents en matière touristique et que la connaissance de ses marchés, particulièrement celui des citoyens résidants, doit répondre à des aspects qui lui sont propres. Souvent, un État profite d'une telle enquête pour répondre à des objectifs à caractère régional et l'oblige à ajuster plusieurs éléments de son sondage.

Malgré tout, certains aspects auraient avantage à être uniformisés, sans pour autant brimer les objectifs réciproques. Nous pensons, entre autres, à l'uniformisation des termes de base, tels que « vacances » et « voyage de vacances », à la population étudiée, qui devrait comprendre toutes les catégories d'âge, à la nécessité de considérer les vacances chez les parents et amis.

Simplement à titre de comparaison, au Canada, plus particulièrement au Québec, l'enquête sur les voyages des Canadiens se greffe à une autre, plus vaste, sur la population active (E.P.A.) de 15 ans et plus. L'enquête E.P.A. se fait mensuellement et celle sur les voyages, à chaque trimestre. Au cours des années, la taille de l'échantillon a varié et même, selon les trimestres, le nombre de questionnaires a pu varier afin d'accroître la fiabilité des résultats au cours des mois les plus achalandés. Les interviews se réalisent par téléphone, dans chaque ménage auprès d'une personne de 15 ans et plus. Les principaux termes utilisés sont celui de voyage-personne, de nuitée, de voyageur et de voyages.

À cette enquête canadienne s'ajoute une seconde intitulée « Voyages entre le Canada et les autres pays », qui est conduite par Statistique-Canada. Cette enquête existe depuis le milieu des années 1950. Dans ce cas, on parle d'entrées aux frontières et de visites-provinces. Le seul fait d'examiner le sens de ces termes explique clairement que les statistiques doivent être interprétées avec attention.

D'abord, un voyage dans le sens d'entrée dans la province implique le nombre de fois qu'une personne est entrée au Québec. Quant aux autres concepts, laissons Patrick Cluzeau nous les préciser:

> « Le Québec utilise deux concepts qu'il faut bien distinguer pour pouvoir interpréter correctement les données un peu plus tard. Le premier concept est celui des *entrées aux frontières*. Le second est celui des *visites-provinces*. Il est essentiel de savoir ce qu'ils sous-entendent.
>
> Le premier concept permet de quantifier le nombre d'entrées au Canada via les frontières entre le Québec et les États-Unis. Deux défauts importants l'empêchent d'être véritablement révélateur de l'envergure des voyages touristiques des Américains et des populations de pays autres que les États-Unis au Québec.
>
> Ce sont:
>
> 1) Le fait d'inclure dans le nombre d'entrées via les frontières du Québec un certain nombre de voyages d'Américains et de personnes d'autres pays dont la destination n'est pas le Québec. Ils ne font, en fait, que le traverser ou y séjourner très brièvement.
>
> 2) Le fait d'exclure tous les voyages d'Américains et de gens d'autres pays qui sont entrés via les frontières de l'Ontario ou du Nouveau-Brunswick avec les États-Unis mais qui sont venus au Québec durant leur destination finale, soit parce que le Québec faisait partie de leur itinéraire. Or, le nombre de ces voyages est important.
>
> Ces deux défauts font que l'observateur des voyages touristiques des Américains ou des gens de pays autres que les États-Unis au Québec a un portrait partiel de ces derniers lorsqu'il utilise des données découlant de l'application du concept des *entrées aux frontières*.
>
> Malgré ces défauts, le concept demeure un indicateur à considérer, ne serait-ce que parce qu'il est devenu opérationnel depuis de nombreuses années sur une base comparable. Il permet ainsi de dégager des tendances à moyen et long termes.
>
> Le second concept permet de quantifier le nombre de visites-provinces au Québec. Il est véritablement révélateur de l'envergure des voyages touristiques au Québec puisqu'il élimine les deux défauts de l'enquête précédente. Tous les voyages faits au Québec sont pris en compte, que les Américains ou habitants d'autres pays soient entrés directement au Québec via les frontières entre le Québec et les États-Unis ou qu'ils soient entrés via l'Ontario ou le Nouveau-Brunswick.

> Il a été opérationnalisé à partir de 1976 jusqu'en 1980 auprès des Américains. Et c'est là son grand défaut. L'absence de données officielles depuis 1981 oblige à faire des estimations, avec toutes les réserves qui en découlent. Par ailleurs, ce concept a été opérationnalisé à partir de 1977 auprès des visiteurs de pays autres que les États-Unis et il l'est toujours aujourd'hui.
>
> En troisième lieu, il faut bien connaître le concept utilisé dans l'enquête qui renseigne sur la clientèle touristique des Québécois qui voyagent au Québec. Le concept de *voyages-personnes* permet de quantifier le nombre de voyages faits au Québec par des personnes âgées de 15 ans ou plus, voyages d'une distance égale ou supérieure à 50 milles, ou 80 km.
>
> Ce critère de la distance retenue est fort discuté et fort discutable, avec raison. Un certain nombre de voyages touristiques peuvent effectivement être faits à l'intérieur de cette distance. Mais alors, quelle distance choisir? 25 km? 80 km? 160 km? Pourquoi? Retenir ce critère impliquait de faire un choix. Il a l'avantage d'être fait et tout observateur sait ce qu'il représente. »

Au-delà de cette sémantique, il faut en outre éviter de créer de la confusion dans l'usage des données existantes. À titre d'illustration, analysons un tableau statistique qui paraît dans les publications officielles du ministère du Tourisme du Québec.

Il est important de bien lire le titre du tableau afin d'éviter toute confusion. On remarque, dans ce cas-ci, qu'il s'agit d'Américains entrés au Canada par le Québec, donc d'entrées aux frontières. Déjà, ici, il convient de souligner qu'il ne s'agit pas de visites-provinces mais bien d'entrées aux frontières. Ceci exclut donc tous les Américains qui sont entrés via l'Ontario ou via les provinces maritimes. Par contre, cela inclut les Américains qui traversent le Québec pour se rendre en Ontario.

Ordinairement, lorsqu'on consulte un tableau semblable, on regarde d'abord le total. Ainsi, la dernière ligne, au bas du tableau, nous indique qu'en 1985, 2 873 758 Américains sont entrés au Québec, ce qui représente une augmentation de 5,6 % par rapport à 1984. L'Ontario en a accueilli 23 506 754, pour une augmentation de 2,4 %. Un habile politicien, et c'est courant, soulignera que la performance du Québec par rapport à celle de l'Ontario est supérieure de 3,2 %, ce qui est vrai (5,6 − 2,4 = 3,2), mais évitera de dire que l'Ontario accueille huit fois plus de touristes que le Québec.

Soyons prudents! Ces chiffres comprennent les excursionnistes (avant-dernière ligne du tableau), c'est-à-dire ceux qui entrent et sortent la même journée. On remarque que l'Ontario en reçoit environ 16,2 millions alors

**Voyageurs résidants des États-Unis entrés au Canada**
mois de janvier à décembre 1984-1985
(000)

| Types de voyageurs | Moyens de transport et durée de séjour | | Entrés au Canada via le Québec | | | Entrés au Canada via l'Ontario | | | Entrés au Canada toutes les provinces | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1984 | 1985 | % | 1984 | 1985 | % | 1984 | 1985 | % |
| **Touristes** (Séjour d'une nuit ou plus) | Automobile | Séjour d'une nuit | 89,1 | 92,6 | +4,0 | 1 138,9 | 1 197,5 | +5,2 | 1 534,4 | 1 600,1 | +4,3 |
| | Automobile | Séjour de 1 nuit ou + | 744,1 | 776,0 | +4,3 | 3 733,9 | 3 736,4 | +0,1 | 6 330,5 | 6 4900,5 | +2,5 |
| | Avion | Séjour de 1 nuit ou + | 394,3 | 437,4 | +10,9 | 884,0 | 962,1 | +8,8 | 1 853,7 | 1 999,0 | +7,8 |
| | Autocar | Séjour de 1 nuit ou + | 192,7 | 205,0 | +6,4 | 443,8 | 434,2 | −2,2 | 833,5 | 867,7 | +4,1 |
| | Bateau | Séjour de 1 nuit ou + | 2,2 | 1,6 | −25,5 | 665,4 | 674,7 | +1,4 | 842,0 | 875,9 | +4,0 |
| | Autres moyens | Séjour de 1 nuit ou + | 64,5 | 67,8 | +5,2 | 280,8 | 304,3 | +8,4 | 698,6 | 761,3 | +9,0 |
| | Total (Tous les moyens) | Séjour de 1 nuit ou + | **1 487,0** | **1 580,5** | **+6,3** | **7 145,9** | **7 309,2** | **+2,3** | **1 209,7** | **12 594,7** | **+4,2** |
| **Excursionnistes** (Séjour moins de 24 hres) | Tous les moyens de transports confondus | | **1 235,2** | **1 293,3** | **+4,7** | **15 806,6** | **16 197,5** | **+2,5** | **20 885,0** | **21 522,7** | **+3,1** |
| **Tous les voyageurs** (Touristes + Voyageurs) | Tous les moyens de transports confondus | | **2 722,2** | **2 873,7** | **+5,6** | **22 952,6** | **23 506,7** | **+2,4** | **32 977,7** | **34 177,4** | **+3,5** |

Tiré de:
« **Le baromètre touristique du Québec, Bilan de l'année 1985** », ministère du Tourisme, Québec, 1986.

qu'au Québec on en compte 1,3. La nuance est importante. Aussi, en considérant la ligne précédente du tableau, on voit que la proportion dans les entrées n'est plus 8 pour 1, mais un peu moins de 5 pour 1, ce qui est encore beaucoup lorsqu'il s'agit de voyageurs ayant au moins séjourné une nuit et plus.

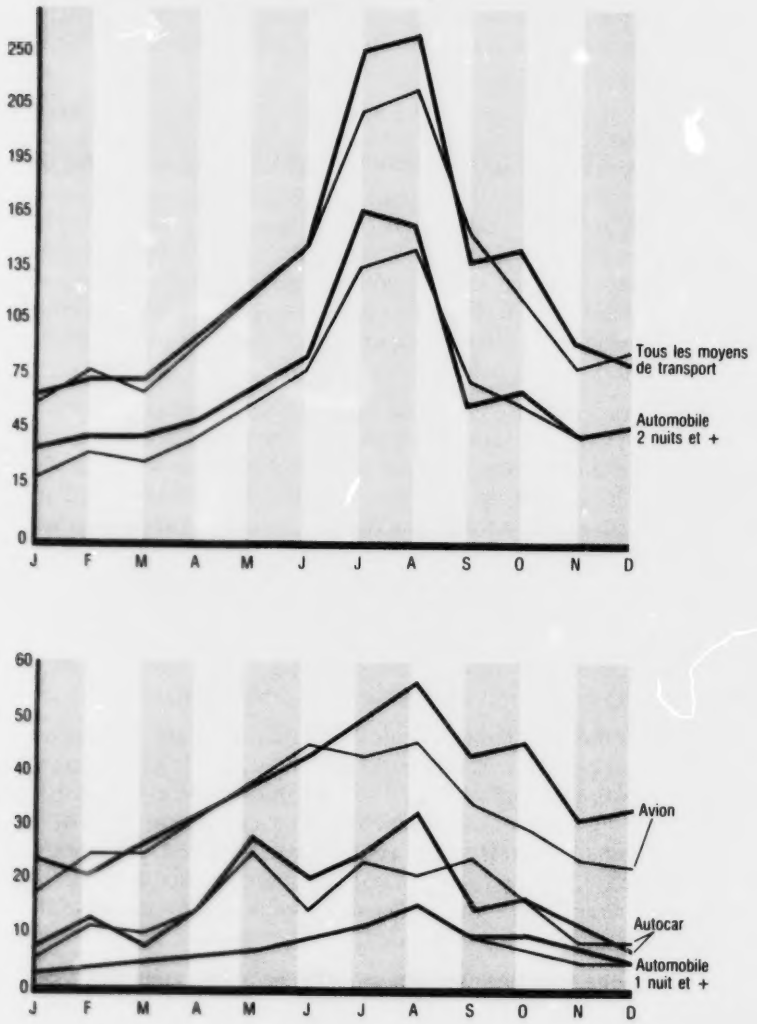
Ces quelques constatations veulent simplement souligner l'importance de bien situer les données et, surtout, de les interpréter avec attention. Bien que l'on remarque une certaine constance d'une année à l'autre dans les chiffres (voir graphique ci-dessous), il arrive parfois que certains phénomènes modifient sensiblement les courbes statistiques, surtout au niveau régional. Aussi, les données statistiques paraissent quelques mois après les événements (2 à 3 mois) et servent avant tout à évaluer la performance et à comparer les données. Bien entendu, il est parfois un peu tard pour apporter certains correctifs. Cependant, l'outil est indispensable et d'autant plus si on peut l'accompagner de quelques indicateurs touristiques.

L'indicateur est aussi une statistique, mais il s'agit d'une donnée instantanée qui permet d'évaluer la situation au fur et à mesure qu'elle se présente. Par exemple, ce peut être le taux d'occupation des hôtels, un comptage électronique routier, le nombre de passagers sur un certain nombre de lignes aériennes. Également, ce peut être le chiffre de vente de certains secteurs commerciaux, le commerce de devises étrangères, la consommation d'eau, le nombre d'appels interurbains, le nombre de renseignements fournis. En somme, plusieurs façons peuvent exister, indiquant instantanément l'évolution de la situation touristique. Ces indicateurs permettent, dans une certaine mesure, d'ajuster diverses variables afin de corriger ou, tout au moins, de prévoir les mesures nécessaires pour rectifier ou arrêter certaines décisions.

Un indicateur doit être fiable, rapide et continu. La fiabilité ne dépend pas seulement de la précision des données, mais bien plus de leur constance. Si un indice est biaisé, mieux vaut qu'il soit toujours biaisé et que le même biais persiste. Ce qui compte, c'est avant tout la valeur relative des différences qui existent dans l'indicateur. En affaires, que l'indice Dow Jones soit à 1 254 au lieu de 1 150 n'a pas tellement d'importance en soi, mais la différence entre une journée et l'autre est plus intéressante puisqu'on décèle alors une tendance à la baisse ou à la hausse.

Outre la fiabilité, l'indicateur sera utile s'il peut être émis rapidement et périodiquement, au cœur même de l'action. S'il est tardif, il devient moins utile et se compare alors à une statistique. Enfin, il doit être continu, c'est-à-dire toujours le même, donc fondé sur les mêmes bases. Par exemple, si on se fie aux taux d'occupation d'un nombre d'établissements représentatifs d'une région, il ne faut pas en enlever ou ajouter d'autres établissements à tout moment. Il importe de maintenir une stabilité la plus grande possible.

**Touristes américains entrés au Canada**
Séjour d'une nuit et plus




**Ministère du Tourisme**
Direction de l'analyse et du développement, mars 1986

1985
1984

## Chapitre 9

# L'étude de marché

Le chapitre 4 souligne les principales techniques d'analyse, notamment l'entrevue de groupe, le sondage, la méthode Delphi. Ces techniques sont utilisées pour différents types d'études, et particulièrement dans le cas de l'analyse de marché. D'autre part, dans le prochain chapitre, il sera question de techniques appliquées à la vente de produits touristiques. En regard de toutes ces notions, il convient de s'attarder sur un certain nombre de principes relatifs au marché, comme complément à ce qui a été dit auparavant.

En premier lieu, deux notions feront l'objet de quelques remarques : les besoins et la motivation en relation avec le produit. Par la suite, on précisera ce qu'est un marché, la segmentation et la façon d'aborder l'étude de marché.

## Les besoins et les motivations

Prendre des vacances répond à un besoin autant physique que moral, alors que le choix d'une destination est surtout fonction de motifs subjectifs aussi divers les uns que les autres.

Sans se lancer dans des théories qui relèvent plutôt de la psychologie, il semble important de voir comment le comportement ou les habitudes de vie des individus influencent leurs décisions en matière de voyages touristiques. Parallèlement à ces notions, le client est confronté à d'innombrables

produits qui l'influencent dans le choix d'un lieu de vacances, d'où la nécessité d'une adaptation de la demande par rapport à l'offre, et vice versa. Pour mieux saisir le sens de ces propos, précisons davantage ces principes.

> « Pourquoi les hommes cherchent-ils à satisfaire leurs besoins? Tout simplement parce qu'ils ont besoin de les satisfaire. » (J.M. Albertini)

Il existe, en réalité, différentes sortes de besoins. On distingue, notamment, les besoins primaires, c'est-à-dire ceux qui nous permettent de survivre (la nourriture, la chaleur, l'eau). On reconnaît aussi les besoins secondaires qui, normalement, sont comblés lorsque les premiers le sont (ce n'est pas toujours le cas): les vacances, le confort... Enfin, on ajoute parfois une troisième catégorie, les besoins tertiaires, dits de dépassement.

On vient de le voir, le tourisme se situe parmi les besoins secondaires, ceux que l'on peut qualifier de *désirables*. En se fondant sur cette typologie, on pourrait tout aussi bien définir le tourisme comme « un besoin désirable ». Or, souvent, ce besoin est vague, en ce sens que l'on ne sait pas toujours où aller en vacances ou quel endroit visiter. Laissé à lui-même, le touriste manque souvent d'imagination; il consomme ce qu'il a l'habitude de consommer et ses normes évoluent lentement. Il lui faut de solides butoirs pour le faire bouger.

De ces brèves remarques, nous pouvons tirer trois leçons fondamentales reliées au marketing touristique:

1) l'importance d'une bonne promotion en sachant que le choix du consommateur ne peut pas être expliqué, en supposant qu'il sait ce qu'il veut;
2) le danger de mener des études de marché en se basant essentiellement sur les habitudes de voyage des consommateurs;
3) l'importance fondamentale de fabriquer un produit touristique suscitant de nouveaux désirs.

Le dernier point a déjà fait l'objet de discussions; quant aux deux premiers, il en sera question au cours de ce chapitre.

Une autre notion abondamment utilisée est celle de la *motivation*. Il est quelque peu difficile de dissocier besoin et motivation et souvent, on utilise les deux termes indifféremment. Cependant, il existe une nuance en ce sens que le terme *besoin* implique une notion plus concrète que le terme *motivation* qui est plus abstrait. J.J. Schwarz indique que « le besoin pourrait signifier la raison fondamentale qui pousse le consommateur à acquérir un produit alors que la motivation influencerait son choix ».

Ainsi, prendre des vacances correspond à un besoin (repos) alors que le choix du lieu de vacances répond à une motivation quelconque. Cette motivation, qui dicte un choix, varie selon un certain nombre de facteurs qui sont propres à chaque individu. Or, ces facteurs sont à la fois irrationnels et rationnels; autrement dit, selon les caractéristiques personnelles de chaque individu, l'ensemble de ces facteurs conditionnent un choix final. Sur l'échelle suivante, un certain nombre de ces facteurs ont été relevés, allant des facteurs irrationnels jusqu'aux facteurs rationnels.

Ainsi, au-delà d'un besoin de détente et de repos, le choix d'un mode de vacances est influencé par bien des motifs. Nous aurions pu allonger la liste indéfiniment.

La première tranche de facteurs ne peut pas être contrôlée par quiconque de l'extérieur; en d'autres termes, toute forme de promotion ou d'intervention ne peut pas changer ces facteurs. D'autre part, plus on descend dans l'échelle plus les facteurs se concrétisent pour atteindre finalement un facteur très réel, celui de la disponibilité financière de l'individu.

Arrêtons-nous, pour l'instant, en ce qui concerne ces quelques notions. On peut voir déjà leur importance en termes de marketing; retenons simplement que notre client (le touriste) cherche à satisfaire des besoins influencés par des motifs (facteurs irrationnels et rationnels). La promotion cherchera donc à s'adapter aux facteurs irrationnels et à influencer les facteurs rationnels.

Il apparaît important d'examiner maintenant les particularités reliées au produit lui-même. Ces particularités sont également susceptibles d'influencer l'approche marketing en tourisme. Aussi, ce sera l'occasion de reprendre une question qui risque d'aller à l'encontre d'un principe qui semble définitivement classé par les spécialistes du marketing touristique.

## Les particularités

Que ce soit Krippendorf, Wahab ou Schwarz, la plupart des experts en cette matière s'entendent pour dire qu'il ne suffit plus, comme autrefois, « de vendre ce que l'on produit, mais que l'on devrait produire ce qui peut être vendu ». Cette idée soulève néanmoins certaines réserves.

À ce rythme, il y aurait en effet peu d'innovations. En tout cas, le concepteur de la planche à voile ou Armand Bombardier et son « ski doo » ne se sont certes pas référés à ce grand principe, et pourtant... On l'a souligné, les besoins en matière touristique sont vagues d'autant plus que l'offre se distingue de toute autre forme de produit que l'on met sur le marché. À ce propos, il vaut la peine de repasser les principales caractéristiques de l'offre, qui sont :

- l'immobilisme :
  l'offre touristique ne peut pas se déplacer et c'est le client qui doit se rendre sur le lieu de consommation ;
- le caractère abstrait :
  acheter un voyage, une vacance, demeure une abstraction puisqu'on ne peut pas l'examiner, le voir, l'essayer ;
- sans garantie :
  l'achat est au risque de l'acheteur et à la merci de variables incontrôlables : le temps, la satisfaction... ;
- la rigidité :
  il est difficile et parfois coûteux d'adapter l'offre à la demande, advenant une nouvelle mode ou un nouveau produit compétitif ;
- les limites :
  on l'a vu, l'offre est fortement dépendante de la ressource naturelle et celle-ci, selon les zones, atteint certaines limites ;
- la variété :
  la demande touristique étant très élastique et particulièrement flexible, le choix d'une destination varie en fonction des nombreuses possibilités (compétition).

Nous constatons donc que l'offre touristique connaît des limites à plus d'un égard. Ainsi, il apparaît illusoire de pouvoir produire ce qui se vend alors que les contraintes de production sont si importantes. À titre d'illustration, on sait que même si le ski alpin compte de plus en plus d'adeptes et que la station de ski se vend bien, les provinces centrales du Canada (Manitoba, Saskatchewan) ne pourront jamais malgré tout offrir un tel produit.

Ainsi, à notre point de vue, l'offre constitue d'abord et avant tout un facteur déterminant de la demande, ce qui n'exclut pas la possibilité d'ajuster, selon un mécanisme souple, la demande à l'offre.

Ceci nous amène à définir les quatre grandes étapes du marketing touristique, où se situe d'ailleurs la notion de marché. Signalons que la plupart des spécialistes n'en retiennent généralement que trois, soit:

- le marché;
- le produit;
- la vente (distribution — promotion — publicité).

Pour notre part, nous allons considérer les quatre suivantes:

- le produit (détermination);
- le marché;
- l'adaptation (du produit);
- la vente.

L'approche classique (marché — produit — vente) implique une étude de marché qui détermine les besoins de la clientèle, l'adaptation du produit et sa mise en vente. Nous allons, en ce qui nous concerne, examiner d'abord le produit avant le marché et, par la suite, l'adaptation du produit.

Si nous considérons en premier lieu le produit, ceci découle, comme on l'a souligné précédemment, des limites mêmes du potentiel de la ressource. Bref, il convient de décrire ces quatre étapes pour mieux en saisir l'opportunité.

1) Le produit (sa détermination)

   Cette étape (partie 1) consiste à évaluer la qualité et la quantité de l'offre, et à déterminer quel type de produit peut être vendu ou développé dans une zone donnée.

   Une fois que nous sommes en mesure de préciser le produit (aménagé en totalité, en partie ou pas du tout), il importe de le « tester » auprès des marchés cibles.

2) Le marché

   Il s'agit d'une analyse de la clientèle, dans sa tradition la plus pure, où on vérifie en plus la réceptivité du produit. En autant que l'étude est bien organisée, les forces et les faiblesses du produit devraient être mises en évidence.

3) L'adaptation

   En troisième lieu, il est pensable de rectifier aussi le produit selon les besoins exprimés, ou si l'exercice devient trop onéreux, de modifier la segmentation des marchés en conséquence.

4) La vente
   Elle implique tout le processus de distribution, la promotion et la publicité, comme on le verra plus loin.

L'avantage de cette façon de procéder permet d'évaluer l'intérêt que représente le produit et ce, en considérant ses limites.

L'étude de marché se situe donc à un moment précis où l'on convient qu'un produit est suffisamment développé pour être vendu. Voyons maintenant certains aspects relatifs à cette portion d'analyse.

## Le marché

Lorsqu'on désire vendre un produit touristique, on s'adresse, bien sûr, à un ou plusieurs marchés. Inévitablement, ce ou ces marchés se regroupent dans un ou plusieurs territoires. Ainsi, d'une façon très simplifiée, on peut définir le terme *marché* comme étant « une zone géographique regroupant une clientèle susceptible d'être intéressée par un produit particulier ».

Cette définition fort simple comporte néanmoins tous les éléments essentiels rattachés à la démarche « marketing », soit la clientèle, le territoire impliqué et le produit à vendre. On note également l'aspect homogénéité de la clientèle, c'est-à-dire celle qui est susceptible d'être acheteur éventuel. Ce dernier point soulève une autre notion bien connue en marketing, celle de la *segmentation des marchés*. Le terme *segmentation* découle du verbe *segmenter*, qui veut dire « choisir sa clientèle », lui-même découlant de *segment* « portion ».

Dans une zone géographique quelconque, ou encore dans un marché, il est de plus en plus nécessaire de choisir ses clients en fonction du produit à offrir. Le coût faramineux de la promotion et les produits de plus en plus sophistiqués exigent d'être davantage parcimonieux, d'où l'importance de bien cerner les clients les plus intéressés à notre produit. À cette fin, il convient de procéder à une segmentation, mais à certaines conditions :

- les segments doivent être assez importants pour qu'on s'y attarde ;
- ils doivent être accessibles par les divers médias ;
- ils doivent être évaluables, c'est-à-dire que les groupes de consommateurs peuvent être délimités en quantité et en qualité.

Ordinairement, les marchés seront segmentés en fonction des critères suivants :

- critères sociologiques : âge, sexe, profession, revenus, éducation, occupation, etc. ;

- critères géographiques: région, province, pays, localité, etc.;
- critères de comportement: habitudes de voyage en général.

Ce sont là, en réalité, les principaux critères bien que, parfois, on puisse en utiliser d'autres selon les caractéristiques du produit.

Outre la segmentation, il arrive régulièrement que, dans le cas d'une étude de marché, l'on divise le marché selon trois catégories, soit primaire, secondaire et tertiaire, ou d'opportunité. Bien entendu, cette subdivision est à titre indicatif et ne peut pas être appliquée d'une manière rigide. Les marchés touristiques étant particulièrement diversifiés, il convient davantage d'adapter l'approche en fonction des caractéristiques dominantes et, surtout, en fonction du produit envisagé.

À la suite de ces brèves notions relatives aux marchés, nous devons aborder quelques principes qui se rattachent à l'analyse même. Il va sans dire que la manière de conduire une étude, le moment de sa réalisation, ses objectifs, bref la structure même de l'étude diffère d'une occasion à l'autre. Il nous apparaît impossible de prévoir, ici, toutes les particularités et les techniques afférentes. Par contre, d'une façon générale, une étude de marché conventionnelle répond à diverses normes. Il n'en demeure pas moins que, dans le domaine touristique comme dans d'autres domaines, elle a pour but de connaître certains aspects reliés tant à la clientèle qu'au produit.

Dans cette perspective, il ressort que l'étude de marché vise quatre buts principaux, soit:

1) déterminer le profil de la clientèle;
2) raffiner le produit;
3) évaluer la concurrence;
4) choisir le mode de distribution.

Il est certain qu'il n'est pas toujours utile de répondre à toutes ces préoccupations, d'autant plus qu'une étude de marché touristique doit se limiter à l'essentiel. D'ailleurs, sa principale qualité est la simplicité. Par contre, une étude de marché est une denrée coûteuse et périssable. Elle est coûteuse parce qu'il faut mettre le temps requis à une préparation adéquate, parce qu'il faut, ordinairement, interroger un nombre important de sujets, parce que, encore, le traitement et l'analyse des résultats exigent une expertise.

Aussi, une étude de marché est périssable en ce sens que, rapidement, les résultats vieillissent. Il faut les rafraîchir. Idéalement, il est souhaitable de mettre au point quelques indicateurs qui permettent de vérifier continuellement la situation. Cette vérification continue peut permettre d'espacer les études de marché proprement dites, tout en tenant les informations à jour.

On reconnaît deux volets principaux dans le cadre des études de marché qui, la plupart du temps, sont conduits simultanément, soit 1) le volet qualitatif et 2) le volet quantitatif. On devine que le volet qualitatif s'intéresse particulièrement aux aspects qualitatifs des marchés, tels que les facteurs irrationnels: les caractéristiques socio-économiques, les goûts, les habitudes... Le volet quantitatif, pour sa part, s'attarde surtout aux données mesurables en valeurs absolues: le nombre de visiteurs, la durée de séjour, les dépenses... Enfin, parmi les techniques utilisées dans les études de marché, nous en avons vu trois, celles précisément qui ont fait l'objet de la première partie du volume, soit:

1) les entrevues de groupe;
2) l'opinion des experts (méthode Delphi);
3) le sondage.

Bien que chacune ait été traitée indépendamment, elles peuvent être appliquées simultanément. Qui plus est, l'entrevue de groupe préalable à un sondage est souvent fort utile, puisqu'elle permet de déterminer diverses variables qualitatives avec une certaine précision, ce qui facilite d'autant la préparation du sondage.

Il est bon de souligner l'importance d'une expertise dans le domaine des études de marché. On ne s'improvise pas spécialiste au risque de provoquer des erreurs coûteuses. Nous ne pouvons que recommander le service de gens expérimentés ou, au mieux, confier le travail à une firme spécialisée. Il est certain qu'il en coûtera plus cher qu'une analyse « maison », mais, au moins, nous aurons la certitude des résultats. Cependant, il se peut aussi que les spécialistes se trompent!

Ces quelques remarques sur l'étude de marché, bien que succinctes, complètent ce qui a été dit auparavant. On se rend compte qu'un marché touristique, dans une certaine mesure, peut être spécifiquement défini en fonction d'une activité en particulier (skieurs, congressistes, plaisanciers). Par contre, il peut être tout aussi bien indéfini, en ce sens que l'activité vacance constitue un terme de référence; à ce moment-là, on s'adresse à une clientèle variée et diffuse. Entre ces deux extrêmes, on peut supposer différents types de marché, selon plusieurs critères de définition. On pourra songer aux touristes d'hiver, d'été (saisons); aux touristes américains, européens, canadiens (nationalité); français, anglais, japonais (ethnie); au tourisme d'activités (ski, chasse, pêche...), etc. Ainsi, selon les critères de définition, le marché répond à des caractéristiques diverses et exige, en conséquence, une méthode analytique conforme à ces conditions et aux objectifs de la campagne promotionnelle en fonction d'un produit déterminé.

Ceci étant dit, l'organisation et la réalisation d'une campagne promotionnelle en matière touristique ne peut pas s'improviser. D'ailleurs, diverses techniques doivent être appliquées dans la mesure où l'on cherche à influencer adéquatement la clientèle recherchée. Le chapitre suivant traite de ces techniques.

## Chapitre 10

# Les techniques de vente

Maintenant que la notion de « produit fini » est précisée et que l'analyse de marché a été approfondie, il convient d'examiner la façon de relier ce marché au produit. En un mot, comment vendre un produit touristique?

Quoi qu'on en dise, la vente d'un produit touristique diffère de celle d'un produit manufacturé. Comme nous l'avons déjà souligné, le client doit se déplacer vers le produit et non pas l'inverse, l'achat est aléatoire, en ce sens que la possibilité d'être satisfait ou déçu est à peu près égale, et l'achat de vacances ou de voyages constitue une priorité secondaire, c'est-à-dire que les besoins courants et de premier ordre passent avant. Il existe également d'autres éléments qui différencient le tourisme des produits courants, tels que la variété des produits offerts et la possibilité de substitution illimitée.

En vertu de ces principes, la vente doit adapter une approche particulière. Aussi, au cours des pages suivantes, nous tenterons d'analyser un certain nombre de points qu'il faut connaître pour bien vendre son produit touristique. À ce propos, il sera successivement question de:

1) la stratégie de marketing;
2) le plan de marketing;
3) les médias;

4) le message;
5) la transmission du message;
6) le contrôle de la campagne publicitaire.

Avant d'aborder chacun de ces six points, voyons certaines notions concernant la définition de marketing, de *marketing mix*, la nuance entre publicité et promotion, ainsi que les trois types de marchés habituellement reconnus.

Chaque auteur a sa propre définition du marketing touristique. Parmi celles-ci, il en existe une qui apparaît simple et claire:

> « L'ensemble des stratégies qui permettent d'acheminer un produit vers le consommateur, produit répondant à des besoins préalablement définis, quantitativement et qualitativement. »

Il s'agit d'une définition générale proposée par J.J. Schwartz. Krippendorf y apporte toutefois des nuances plus subtiles et parle de marketing touristique proprement dit:

> « L'adaptation systématique et coordonnée de la politique d'entreprises touristiques, ainsi que de la politique touristique privée de l'État, sur le plan local, régional, national et international, à une satisfaction optimale des besoins de certains groupes déterminés de consommateurs, tout en obtenant un profit approprié. »

Voilà donc deux définitions d'experts qui, comme on l'a souligné, contredisent notre point de vue. Sans revenir sur nos propos, soulignons simplement que l'offre est un facteur déterminant de la demande en matière touristique à un degré aussi important que la demande en regard l'offre. Donc pour nous, le marketing touristique se définit comme étant:

> « L'ensemble des stratégies et des techniques qui permettent d'attirer le consommateur vers un produit touristique, tenant compte à la fois de la ressource, du lieu et des besoins préalablement définis quantitativement et qualitativement. »

Les variantes de cette dernière définition tiennent compte du fait que le consommateur doit se déplacer vers le produit qui détermine la demande, en ce sens qu'il est fonction du potentiel de la ressource, qu'il est situé quelque part, et que cette demande (besoins) façonne en dernier lieu ce produit, en tenant compte du nombre éventuel de visiteurs (quantité) ainsi que leurs caractéristiques démographiques (qualité).

Enfin, dans la mesure où chacun sait que, faire du marketing, c'est inciter le maximum de clients à acheter un produit, il semble inutile de tergiver-

ser davantage sur la portée étymologique de chacun des termes d'une définition. Cependant, précisons ce que veut dire le *marketing mix*. Il s'agit, tout simplement, d'une répartition la plus optimale possible du budget de marketing pour un maximum de ventes. Par exemple, au cours d'une même campagne, divers médias peuvent être utilisés, comme le journal, la radio, le courrier, etc. On aura soin de répartir les sommes disponibles d'une façon optimale entre chaque medium, selon les objectifs envisagés et en tenant compte des catégories de marchés.

Bien qu'on puisse diviser les marchés en plusieurs parties, ordinairement, nous considérons trois grandes catégories:

1) le marché *primaire*, qui comprend la clientèle la plus susceptible d'acheter le produit et qui génère au moment de la mise en marché le plus grand nombre de clients;
2) le marché *secondaire*, qui comprend les clients qui, en partie, achètent le produit mais dont une forte proportion préfère une autre destination;
3) le marché *tertiaire* ou *occasionnel*, qui comprend les clients loin du produit, et non susceptibles de venir en nombre important.

Enfin, un dernier aspect à considérer avant d'aborder les six points soulignés auparavant est la distinction entre les termes publicité et promotion. La publicité vise à attirer le consommateur vers le produit et on suppose, dans ce cas, que l'acheteur potentiel est encore inconnu, tandis que la promotion vise, pour sa part, à pousser le produit vers le consommateur, ce qui implique que l'acheteur potentiel est alors connu.

Ces quelques définitions étant précisées, étudions maintenant les différents éléments techniques de la mise en marché dans le domaine touristique.

## La stratégie de marketing

Le coût d'une campagne publicitaire atteint rapidement des sommes importantes et il importe de prendre les précautions qui s'imposent. Outre une bonne étude de marché, il faut consacrer quelque temps afin de mettre au point une stratégie.

La première étape d'une stratégie de marketing consiste à fixer les buts et les objectifs . Le but d'une campagne est, normalement, de vendre un produit quelconque. Ainsi, ce produit peut être aussi bien une zone de destination qu'une activité ou encore un événement, peu importe, il convient de bien déterminer le produit. Partant de cette définition du produit, il faut fixer

les objectifs, c'est-à-dire les marchés visés, tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

D'autre part, selon le produit mis en marché, il est normal de fixer certains échéanciers. On aura donc une stratégie à court terme ou à long terme, selon le cas. Une stratégie à long terme s'applique ordinairement dans le cas d'un produit permanent (zone de destination) où l'on désire inculquer, dans l'esprit de l'acheteur, une image unique qui identifie et positionne un produit d'envergure. Le court terme s'applique davantage à un produit éphémère ou ponctuel dans le temps, comme les événements. Nous pourrions parler également de moyen terme mais, en réalité, un produit touristique est permanent ou non. Cependant, à moyen terme, on peut vendre une activité dans la perspective d'un éventuel positionnement. Par exemple, l'activité ski peut se vendre comme telle pour un État, le temps que s'organise une ou plusieurs stations touristiques où le ski constituera une activité importante.

En troisième lieu, la stratégie de marketing fait état des moyens envisagés. Autrement dit, on précise la mécanique dans ses grandes lignes: la période de diffusion, les médias et les principales technicalités.

En dernier lieu, une bonne stratégie détermine comment seront évalués les résultats de la campagne. Étant donné les sommes engagées dans la publicité, il apparaît très souhaitable qu'on prenne les mesures nécessaires pour connaître le taux de pénétration du marché.

En résumé, la stratégie de marketing consiste à orienter le processus d'une campagne en fixant les principales balises à suivre: les buts et objectifs, les échéanciers, la mécanique, le contrôle des résultats. Par la suite, il est important d'élaborer un plan de marketing.

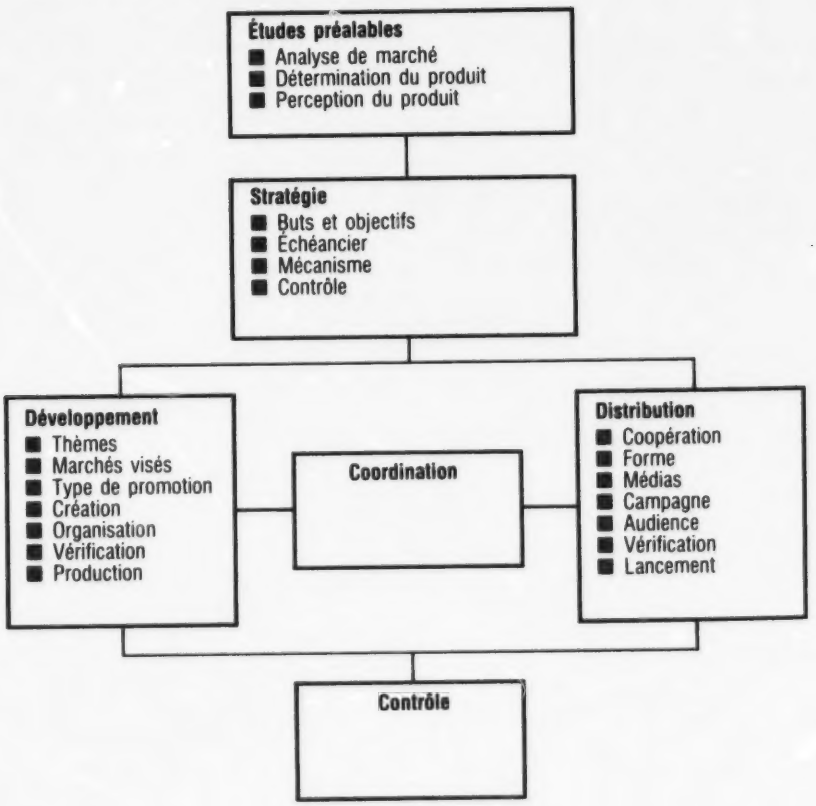
## Le plan de marketing

Si la stratégie oriente la campagne publicitaire, le plan concrétise sa mise en place. Il renferme alors toutes les démarches à suivre devant aboutir à la campagne même, incluant le système de contrôle.

En se référant au schéma, les deux premières phases (les études préalables et la stratégie) ont déjà fait l'objet de discussion; nous ne reviendrons pas là-dessus. Nous nous en tiendrons donc ici au développement et à la distribution.

Si deux volets ont été retenus, c'est dans le but de distinguer deux formes d'intervention: celle du développement, qui concerne, en premier lieu, l'organisme responsable de la promotion (gouvernements, institutions, entrepri-

**Schéma d'un plan de campagne publicitaire**




ses), et celle de la distribution, qui touche le responsable de la campagne comme telle. Autrement dit, l'un élabore la conception, l'autre réalise la campagne. Pour bien saisir l'ensemble, il vaut mieux élaborer succinctement chaque point.

## Le développement

Ainsi, le développement consiste à mettre au point le cadre de travail de l'ensemble de la campagne à partir des éléments de stratégie déjà élaborés. Normalement, le même organisme se charge à la fois de la stratégie et du développement.

### *a) La thématique*

Les études préalables, autant au niveau du produit que des marchés, doivent permettre de dégager une thématique de vente. En d'autres termes, il s'agit de la marque, de l'identification du produit, de son symbole, de ce qui détermine l'image. Le thème doit donc susciter un ensemble d'évocations qui sensibilisent le consommateur. On sous-entend ici qu'il importe de déterminer le plus clairement possible le produit, la marque qui l'identifiera et l'image qu'il diffusera. Mentionnons, par exemple, des noms comme Saint-Tropez, Zermatt, Venise, qui évoquent une image, puis un produit ayant atteint une notoriété et un prestige. Étant un achat aléatoire, la destination doit davantage être réelle et correspondre à un produit concret. Il importe donc d'éviter une thématique floue qui peut être utilisée n'importe où. Par exemple, la notion de « différence » que le Québec a tenté de véhiculer il y a quelques années ne reflète pas nécessairement une particularité et fait surtout appel à des facteurs psychologiques irrationnels.

### *b) Les marchés visés*

Il appartient à l'organisme responsable de la mise en marché de préciser, à partir des études préalables, les différents segments des marchés visés. Il n'est pas utile ici d'élaborer davantage sur cet aspect puisqu'il y en a déjà été abondamment question.

### *c) Type de promotion*

Il s'agit ici de déterminer l'étendue, pour ainsi dire, de la campagne, l'étendue dans le temps et l'espace.

- étendue dans l'espace :
  - promotion interne
    - régionale
    - spécifique (activités : ski, pêche...)
    - nationale
  - promotion externe
    - internationale
    - par pays
    - par marché
    - spécifique ou générale
- étendue dans le temps :
  - ponctuelle
  - saisonnière
  - annuelle

- deux ans
- trois ans
- longue période.

### *d) La création*

Nous songeons ici à tous les aspects graphiques et artistiques. Il va sans dire que cette partie doit faire l'objet d'une consultation auprès de spécialistes dans le domaine:

- le style;
- les formats;
- les couleurs;
- le design;
- l'harmonie;
- la typographie;
- etc.

### *e) L'organisation*

La mise en place d'une campagne publicitaire exige une certaine organisation dans la mesure où la distribution implique plusieurs intermédiaires. Les principaux points à considérer peuvent être, entre autres:

- une supervision centralisée ou décentralisée
  - par région;
  - par pays;
- l'intervention possible d'une agence de publicité;
- la production et son contrôle;
- la distribution de l'information
  - par l'agence;
  - par l'organisme responsable;
  - par des intermédiaires;
- les contrats d'achat, de consultation;
- le partage des responsabilités;
- la coordination de l'ensemble.

### *f) La vérification*

Avant de passer à la production, il est souhaitable qu'une vérification de chacune des étapes précédentes soit exécutée et que certains « tests » soient

poursuivis afin de vérifier la perception de la clientèle. À ce propos, l'entrevue de groupe est une technique largement utilisée.

Le second volet d'intervention que l'on retrouve dans un plan de campagne est la distribution, c'est-à-dire tous les éléments reliés à la production proprement dite, ou encore ceux qui permettent de diffuser le message. C'est donc à cette étape-ci que différents intervenants sont impliqués.

## La distribution

Le développement étant maintenant parfaitement élaboré, la mise en place des systèmes de diffusion (communication) devra assurer la vente du produit.

### *a) La coopération*

Outre l'agence de publicité et les consultants/spécialistes, il est bon d'établir la liste des intermédiaires et leurs fonctions, en tant que distributeurs de l'information. Utilisera-t-on:

- les agences et grossistes en voyages?
- les transporteurs?
- les organismes régionaux touristiques?
- les fournisseurs?
- autres?

### *b) Le message*

Une fois que l'on sait quoi dire et à qui, il faut créer le message. Le terme « créer » sous-entend « créativité » et cette caratéristique est d'autant plus importante que le message doit être non seulement vu, lu ou entendu, mais aussi compris et retenu. Dans cette perspective, les principales caractéristiques du message impliquent qu'il soit attirant, bref, simple et convaincant.

Constamment, le consommateur est bombardé de publicité de toutes sortes et capter son attention est déjà un problème difficile à surmonter. Le graphisme, dans le cas d'un message écrit, visuel (revue, journal, feuillet) sans mouvement, a ici une lourde tâche et doit, dans la mesure du possible, repérer le degré de sensibilité du client visé par l'intermédiaire des caractéristiques socio-économiques dévoilées par l'étude de marché. On favorisera la confirmation du message par la photo de préférence, et en couleur si possible. C'est le moyen idéal de faire rêver le consommateur en suscitant chez lui l'envie du produit. Pour notre part, nous préférons une photo unique, de qualité, à plusieurs petites images qui diffusent le produit. Bien entendu, le choix de la photo doit être fait en fonction du produit et le message, en fonction de l'image. À défaut de photo, on pourra utiliser le dessin.

Comme seconde caractéristique, le message a tout avantage à être bref. Il le sera si l'argumentation se réfère au produit essentiellement et aux avantages qu'il comporte. Le message (écrit) n'implique pas, ici, le texte explicatif qui complète la description du produit, mais bien « la marque » du produit. Ordinairement, il se manifeste par un titre en un ou quelques mots révélateurs, expressifs et dégageant l'image du produit.

En plus d'être bref, ce message doit nécessairement être bien compris du client et pour ce faire, il a avantage à être simple. Cette simplicité se retrouve dans un langage où chaque mot est sobre, concis et intelligible. Il ne faut pas oublier que l'espace est coûteux dans les médias et que, dans un texte serré, chaque mot a une grande valeur.

Enfin, comme dernière caractéristique, le message doit être convaincant. En d'autres termes, il doit persuader le client que le produit répond à ses désirs. Avouons que cet exercice n'est pas facile compte tenu de la forte compétition sur les marchés touristiques et des innombrables produits disponibles. Il n'en demeure pas moins qu'il faut nécessairement respecter cette caractéristique.

Qu'il soit diffusé visuellement ou verbalement, le message prendra différentes formes selon le medium utilisé.

### *c) Les médias*

Plusieurs médias s'offrent aux promoteurs touristiques ; voici les principaux :

- les journaux
- les revues
- les revues de voyages
- les feuillets
- les répertoires
- le courrier direct
- la conférence
- le reportage
- la radio
- la télévision
- le film
- le montage audio-visuel
- la vitrine
- l'exposition
- le « poster »
- le panneau réclame.

Aucun d'entre eux n'est parfait et chacun a ses avantages et ses inconvénients. Sans les examiner tous, il convient cependant de s'attarder sur quelques-uns d'entre eux.

Le journal constitue un des bons moyens de vendre son produit et, d'habitude, le lecteur s'arrête à la section « voyages ». Il présente les avantages suivants : fréquence de publication (quotidienne pour les grands journaux), facilité de correction ou de modification, disponibilité d'espace en tout temps,

coût relativement bas, possibilité de publicité co-op. Par contre, il ne permet pas d'être sélectif : l'usage de la couleur est limité, l'annonce n'est pas unique mais souvent confondue dans un ensemble.

La télévision concerne plus de gens que le journal ou la revue. Il s'agit d'ailleurs d'un medium approprié pour un message publicitaire touristique, car :

- il associe le son, l'image, le mouvement et la couleur ;
- le message présente plus de crédibilité puisqu'il fait voir et vivre en même temps ;
- l'auditoire est vaste et captif.

En revanche :

- le coût est très élevé, surtout dans le cas des périodes de pointe ;
- le temps du message est court ;
- la disponibilité du temps d'antenne est strictement limitée ;
- le téléspectateur a peu de temps pour capter et retenir le message.

La radio, comme medium, n'a jamais perdu véritablement sa place au détriment de la télévision. Pour en profiter, il n'est pas nécessaire de lire ou de voir, mais simplement d'écouter. Elle est partout, on la transporte et elle est sélective, en ce sens que les stations se spécialisent : rock, western, classique... Elle présente donc certains avantages :

- il est possible de choisir divers marchés géographiquement ou par types d'auditeurs ;
- c'est un medium individuel et en tourisme, c'est parfois avantageux ;
- dans certaines régions où une station domine ou est unique, il est possible de saturer le marché ;
- le tarif publicitaire est relativement économique ;
- sa souplesse permet de modifier facilement le message.

Cependant, la radio :

- n'a pas d'impact visuel et une partie de l'auditoire est inattentive ;
- dispose d'un temps limité pour livrer son message.

La revue, de nos jours, avec sa grande spécialisation, permet de s'adresser aussi bien à l'agent de voyages qu'à tout individu en général, ou presque. La revue possède ainsi ses propres caractéristiques :

- elle permet de choisir les marchés appropriés ;
- elle touche plus l'individu jouissant d'un bon niveau de vie, donc plus susceptible de voyager ;

- sa durée de vie est plus longue, comparativement aux autres médias;
- son matériel publicitaire peut servir sous d'autres formes (affichage, courrier direct...);
- elle permet l'utilisation de la couleur.

Cependant, on lui reconnaît quelques inconvénients:

- il faut prévoir d'avance les arrangements avec l'éditeur (trois à quatre mois dans le cas d'une revue diffusée nationalement);
- la revue ne domine pas le marché comme la radio ou le journal;
- le coût de production peut être élevé.

Les quelques médias que nous venons de passer en revue ne représentent qu'une partie de la liste précédente. Il ne semble pas utile de les examiner tous en particulier; cependant, nous en résumerons les avantages et les inconvénients dans le tableau-synthèse suivant.

| | sélectif | diffusion | coût | durée du message | modification du message | information diffuse |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Panneaux | T | M | P | T | P | P |
| Brochures | T | P | M | T | P | T |
| Courrier direct | T | P | P | P | P | T |
| Reportage | T | M | P | M | P | T |
| Film | T | P | T | P | P | T |
| Montage audio visuel | T | P | M | P | P | T |
| Exposition | T | P | P | T | T | T |
| Vitrine | T | P | P | M | P | P |
| Poster | T | M | P | P | P | P |

P = peu, minimum; M = moyen; T = facile ou bon

Jusqu'ici, il a été question des quatre premiers points relatifs à la technique de vente; il en reste deux autres à examiner, soit la transmission du message et la campagne publicitaire.

## La transmission du message

La question qu'on se pose ici est comment capter l'attention du client? Bien qu'il soit souhaitable de faire appel à des spécialistes dans ce domaine, il n'en demeure pas moins utile de connaître certains aspects reliés à la transmission du message touristique. Nous essaierons d'en retenir l'essentiel en nous limitant au message où le visuel entre en jeu — c'est d'ailleurs le cas de presque tous les médias, à l'exception de la radio.

La disposition d'une annonce, c'est-à-dire la façon d'agencer chaque élément dans un certain espace, est fondamentale. Ces éléments sont l'en-tête, l'illustration, le texte et la signature. Les experts considèrent trois caractéristiques pour bien disposer les composantes d'une annonce publicitaire. L'harmonie, qui veut que les éléments s'associent les uns aux autres avec une étroite relation ; l'ordonnance, qui veut que l'œil s'attarde d'abord dans le tiers supérieur d'une annonce ; et l'équilibre, qui peut être symétrique, c'est-à-dire que la partie de gauche de l'annonce est proportionnelle à la partie de droite, ou asymétrique, c'est-à-dire qu'un contenu plus évident apparaît d'un côté, mais en équilibre par rapport à d'autres éléments du côté opposé.

Bien entendu, il existe des principes à respecter dans la disposition d'une annonce. Il s'agit, notamment, de la composition ; à ce propos, l'expérience est le seul garant de sa réussite. Les proportions également jouent un rôle de premier plan : par exemple, une dimension carrée est peu attirante. Aussi, un élément doit dominer, que ce soit une illustration ou l'en-tête, pour éviter la monotonie. Mentionnons aussi qu'il faut laisser une marge, ne pas écrire en diagonale ou verticalement, et éviter l'abondance d'éléments.

Le format entre également en ligne de compte là où l'agencement modifie la forme. En voici quelques exemples. La fenêtre, soit une photo en fond de scène montrant le produit avec texte bref en premier plan ; le mondrian, du nom de son auteur, lequel consiste en plusieurs rectangles de grosseurs différentes contenant des illustrations ou du texte ; le multipanneau où les rectangles sont de même dimension ; la silhouette où tous les éléments forment des silhouettes ; bref, une variété de possibilités permettent de jouer avec le format et le contenu de l'annonce.

Un message se transmet avec l'illustration ou le texte, ou les deux à la fois. Ainsi, la typographie informe, mais ceci ne l'empêche pas d'être un élément décoratif en même temps. À ce sujet, les possibilités sont pratiquement illimitées quant au style du lettrage et à ses dimensions. Par contre, il serait de mauvais goût d'utiliser une typographie disparate ; il faut respecter la comptabilité des caractères typographiques. L'illustration, que ce soit un dessin ou une photocopie, ne s'improvise pas plus que le texte explicatif ; dans un cas comme dans l'autre, il faut abolir l'amateurisme. Il sera toujours plus économique (rentabilité) de faire appel à des professionnels en la matière.

Souvent, l'entreprise ou l'institution gouvernementale utilise le logo comme signature d'une annonce. L'artiste a encore sa place ici. D'ailleurs, plusieurs compagnies déboursent des sommes importantes pour la conception d'un logo. Il deviendra, par la suite, une identification permanente.

En somme, ces quelques observations sur la transmission du message démontrent qu'il vaut mieux confier cet exercice à des gens de métier. Là comme ailleurs, il est risqué de s'improviser spécialiste.

L'ensemble des démarches qui précèdent aboutissent nécessairement à la campagne publicitaire elle-même. Là, cependant, ne s'arrête pas le processus puisqu'il est indispensable de prévoir certains mécanismes de contrôle de la campagne.

## Les mécanismes de contrôle

Le contrôle implique, en réalité, une vérification des résultats attendus. On se souvient que dans la stratégie de marketing, les objectifs expriment la quantification du ou des buts de la campagne. Ce sont donc ces valeurs quantitatives qui doivent être mesurées. Par exemple, on peut s'être fixé comme but d'accroître la vente de l'activité ski sur un marché quelconque avec les objectifs d'augmenter de 10 % le marché actuel au cours d'une première année et de 15 % au cours de l'année suivante. Il importe donc de connaître la fréquentation présente afin de quantifier les objectifs, soit le nombre de skieurs prévus.

Ordinairement, dans ce genre de vérification, on peut s'adresser à un certain nombre d'abonnés des publications dans lesquelles l'annonce a été publiée et à partir d'un sondage, vérifier le taux de pénétration de la campagne. Quant aux valeurs quantitatives à vérifier, il convient de prévoir un contrôle simple auprès des stations ordinairement fréquentées par ce marché.

En somme, la technique de sondage est l'outil privilégié, sauf que l'on adapte l'échantillon en fonction de segments de marché plus restreints. Cependant, on aura soin de prévoir des questions qui touchent, à la fois, la stratégie de la campagne et la valeur du produit. Il se peut que la pénétration soit excellente, mais que la réponse soit faible ; dans un tel cas, le problème a toutes les chances de se situer au niveau du produit : prix trop élevé, non compétitif, produit incomplet ou mal conçu, etc.

Il faut donc être prudent dans ce genre d'évaluation et ne pas croire d'emblée qu'avec un fort taux de pénétration, la clientèle sera nécessairement abondante. La réussite d'une campagne se calcule en regard de la quantité de ventes, et non du nombre d'individus qui ont vu, lu ou entendu le message. Bien qu'il existe une relation entre le taux de pénétration et le nombre de ventes, elle n'est pas nécessairement constante.

Revenons quelques instants sur le contrôle par échantillonnage d'un nombre déterminé d'usagers sur les lieux mêmes de l'activité, ou encore par d'autres

formes de contacts avec l'usager dans la mesure où il est possible de le rejoindre d'une façon quelconque (courrier, téléphone). Dans un tel cas, il importe de songer à un ensemble de questions-filtres, afin de consulter les individus appartenant au segment de marché en question. Par exemple, s'il s'agit d'une promotion qui touche l'Ontario, il sera alors nécessaire de rechercher le touriste ontarien.

Cependant, une analyse de l'usager sur place présente des limites et de nombreux risques, étant donné que celui-ci peut se disperser en plusieurs endroits et ainsi devenir difficilement accessible. D'autre part, la version de celui qui n'a pas été influencé par le message est davantage intéressante. À ce moment-là, il convient de procéder à un sondage à l'intérieur même du segment de marché et de mesurer en général l'influence qu'a pu exercer la campagne publicitaire.

Au cours des pages précédentes, il a été question des intermédiaires qui, eux aussi, sollicitent diverses clientèles dans le but d'offrir des produits touristiques. Il est bon de bien les situer puisqu'ils jouent un rôle important dans la vente en général.

## Les intermédiaires de vente

Normalement, la distribution implique toute activité visant à rapprocher l'offre et la demande. Ainsi définie, la distribution comprend les intermédiaires, c'est-à-dire tous les intervenants qui se situent entre les producteurs et les touristes. Pour mieux illustrer nos propos, il convient de se référer au schéma suivant.

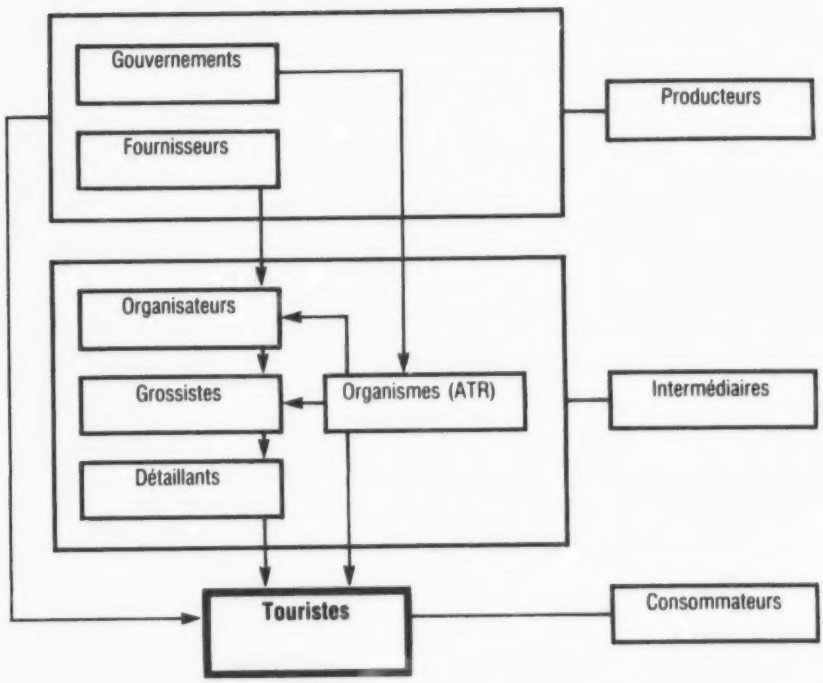
Au sommet, les producteurs fabriquent le produit et les services. Parmi ceux-ci, on retrouve l'hôtelier, le restaurateur, le transporteur, le centre récréotouristique, les activités sportives...

Les intermédiaires se situent entre les producteurs et les touristes et on reconnaît, parmi eux, toutes les agences de voyages, les organisateurs de tours, les grossistes et les organismes telles que les associations touristiques, dont le rôle majeur est de promouvoir leur région.

Enfin, les consommateurs qui sont les touristes sollicités par tous ces intervenants.

Maintenant que chacun d'eux est situé, examinons le rôle réciproque des intermédiaires responsables de la distribution, ne serait-ce que pour simplement éviter toute confusion.

L'organisateur de tours (ou « tour opérateur », traduit de « tour operator », ou encore « voyagiste ») est un individu ou une entreprise qui fabrique des




voyages à forfait qu'il offre ordinairement aux grossistes en voyages. En principe, le voyagiste ne transige pas directement avec le touriste, sinon il devient un détaillant et doit alors nécessairement détenir un permis en fonction de la Loi sur les agents de voyages (au Québec).

Le grossiste est un individu ou une entreprise qui fabrique des voyages à forfait uniquement pour des agences de voyages. Remarquons que le grossiste peut aussi utiliser les services d'un organisateur de tours. Le grossiste québécois doit aussi détenir un permis.

L'agent de voyages représente un individu ou une entreprise qui fournit et vend des prestations touristiques (transport, hébergement, etc.) et des voyages à forfait. Il peut aussi organiser ses propres voyages ou vendre ceux des grossistes ou des voyagistes. Il doit détenir également un permis du gouvernement du Québec, s'il est situé sur ce territoire.

On remarque que les principaux intermédiaires sont largement représentés par les entreprises qui offrent des prestations de voyages, tels que les

agences, les grossistes et les organisateurs de tours. Au Québec, en 1986, on en dénombre environ mille, dont environ 85 % sont des agences de voyages, les autres étant grossistes et transporteurs.

Leur rôle, en termes promotionnels, est fort important. Par contre, la très grande majorité vend surtout des voyages à l'étranger et contribue ainsi à la sortie de devises. Cet aspect négatif est partiellement compensé par les agences de réception situées au Québec et par les agences étrangères qui nous envoient des touristes. Ces deux derniers groupes qui activent l'aspect réception méritent l'attention des promoteurs et des fournisseurs. À cet égard, il appartient aux organismes touristiques locaux, régionaux et nationaux de profiter de ce canal pour activer la vente de nos produits touristiques.

C'est sur cette note que nous terminons l'examen de ces quelques notions relatives à une campagne publicitaire. On pourra aisément trouver plusieurs ouvrages sur les notions et les techniques de marketing en général, et, dans les centres spécialisés, divers documents essentiellement consacrés au marketing touristique ; leur consultation est recommandée.

## Annexe
## La distribution

Au Québec, les agences de voyages, les grossistes et les transporteurs doivent détenir un permis découlant de la Loi sur les agents de voyages. D'ailleurs, le but de cette loi est de protéger le client qui s'adresse à une agence.

En résumé, voici les conditions que doit respecter le détenteur d'un permis. Imaginons une nouvelle agence qui débute dans le métier.

- Une personne physique fait la demande en son nom ou au nom d'une entreprise créée à cette fin et dûment mandatée par celle-ci. Cette personne sera seule détentrice du permis et doit nécessairement avoir deux années d'expérience, à plein temps, dans une agence détentrice d'un permis.
- La demande se fait sur une formule fournie par l'Office de protection du consommateur et doit être accompagnée des documents suivants :
  1) un chèque certifié couvrant le coût du permis (100 $ pour le détaillant, 200 $ pour le grossiste) ;
  2) une police de garantie de 5 000 $ pour le détaillant et de 20 000 $ pour le grossiste ;
  3) l'enregistrement ou les lettres patentes de l'entreprise ;
  4) une confirmation de la banque où un compte en fiducie est ouvert sous la signature du détenteur de permis ;
  5) un bilan pro forma ou les états financiers certifiés (dans le cas d'un renouvellement) démontrant un fonds de roulement excédentaire ;
  6) un chèque certifié ou des obligations d'épargne de 750 $ pour le détaillant et de 2 500 $ pour le grossiste. Ces sommes sont conservées en dépôt à titre de cautionnement collectif de toutes les agences. Il est remboursable lorsque l'agence cesse ses opérations.

Ces sommes, la garantie et le fonds collectif, servent à rembourser toute réclamation des clients lésés ayant un jugement favorable de la cour, ou à la suite d'une entente hors cour.

## Partie 4

# Aspects complémentaires

À cette étape-ci, nous sommes en mesure de comprendre les principaux aspects du développement touristique. Sans aucun doute, plusieurs points demeurent en suspens et demandent qu'on s'y arrête. Cette quatrième partie y sera consacrée. L'un et l'autre de ces éléments de discussion pourraient tout aussi bien se situer dans les parties précédentes, mais il est apparu préférable de les placer dans une section distincte afin de mieux les mettre en évidence.

À cet égard, nous examinerons quelques aspects économiques du tourisme, en discutant particulièrement de l'impact touristique, de la balance commerciale et du multiplicateur. Puis nous situerons les événements touristiques dans leur contexte, nous analyserons la classification des équipements et, enfin, quelques aspects sociaux du tourisme.

## Chapitre 11

# L'économie du tourisme

L'économie du tourisme, voilà un sujet qui fait couler beaucoup d'encre. C'est l'argument par excellence pour tenter de convaincre le gouvernement de l'importance d'un projet. Bien que le tourisme représente une activité économique lucrative et créatrice d'emplois, il convient cependant d'en cerner les principales facettes. Malgré que le présent chapitre soit succinct, il touche toutefois les principaux éléments de base de l'économie du tourisme. Dans cette optique, trois points feront l'objet d'observations générales, soit :

- l'impact du tourisme ;
- la balance commerciale ;
- le multiplicateur touristique.

Ce sont trois points qui semblent créer le plus de controverse ou, tout au moins, qui suscitent de la confusion. Il est courant d'entendre ou de lire qu'un événement quelconque a attiré tant de visiteurs qui ont dépensé tant de millions et qui, finalement, ont créé des retombées de tant de nouveaux millions de dollars. Il importe que ces affirmations soient prises avec précaution et qu'on ne s'y laisse pas prendre. Les quelques propos qui suivent tentent d'ailleurs d'élucider ces notions.

Les quelques éléments concernant l'influence qu'exerce le tourisme sur l'économie d'un pays auraient pu être écrits par un économiste, mais notre but est davantage de vulgariser ces notions. Cependant, par prudence, il faut se référer à certaines publications spécialisées.

## L'impact du tourisme

Il ne sera pas question ici de valeurs chiffrables, c'est-à-dire ce que représente l'industrie touristique en termes monétaires pour un pays comme le Canada, mais du type d'impact qu'exerce le dollar dépensé dans un pays, un État ou une région.

On doit considérer deux types d'effets associés au tourisme, soit l'effet structurel et l'effet conjoncturel. L'effet structurel se rapporte aux investissements initiaux associés au développement du produit. En d'autres termes, il s'agit des projets conçus et réalisés en vue d'accueillir les touristes, pour autant que ces projets nécessitent des investissements. L'effet conjoncturel, quant à lui, détermine les conséquences économiques à la suite de la venue de touristes et concerne essentiellement la demande, c'est-à-dire le touriste lui-même en tant que consommateur dans une zone donnée et pour une période donnée.

Il sera seulement question ici de l'effet conjoncturel. Que ce soit à l'échelle d'un pays, d'une province ou d'une région, la venue de touristes est considérée comme une forme d'exportation, à cause de l'entrée de devises. Cependant, contrairement à une exportation courante, alors que l'échange suppose le transfert d'un produit, il n'y a pas de ce type de transfert dans le domaine touristique. C'est le client qui se déplace vers le produit plutôt que l'inverse et, en conséquence, le tourisme est considéré comme une exportation invisible. Il va sans dire que l'entrée de devises touristiques suppose, en revanche, une sortie d'argent quand le touriste quitte son pays pour voyager à l'étranger. Cette différence permet d'ailleurs de mesurer la balance commerciale au compte des voyages.

Ordinairement, on évalue l'impact économique du tourisme en fonction des types de revenus qu'il engendre. Il s'agit des revenus *directs*, *indirects* et *induits*.

Les effets directs sont ceux produits par la dépense immédiate du touriste qui agit en tant que consommateur. Le visiteur rapporte d'abord financièrement aux fournisseurs (hôteliers, restaurateurs, stations de ski, etc.). Mais ces derniers doivent s'approvisionner, en divers produits, auprès d'autres entreprises ; ces dépenses en seconde phase constituent des revenus indirects pour ces entreprises d'approvisionnement. Enfin, ces dépenses influencent l'économie en général à un point tel que le revenu des particuliers s'en trouve affecté positivement grâce à un accroissement de l'activité économique par l'apport de devises externes. C'est le multiplicateur touristique qui fournira la mesure de l'ensemble des conséquences engendrées par l'interdépendance des entreprises.

Avant d'aborder la balance commerciale et le multiplicateur, ouvrons une parenthèse afin de poser certaines limites à ces notions d'impact.

C'est avec prudence qu'on doit analyser les chiffres sur l'impact du tourisme. D'une part, ce n'est pas uniquement ce secteur qui a des conséquences sur l'économie, mais tous les secteurs à la fois ; souvent, on néglige de comparer un secteur par rapport à l'autre. D'autre part, les données ne sont pas toujours comparables, par exemple celles utilisées au Canada, concernant l'ensemble des voyageurs, ne permettent pas de déterminer quelle proportion de ceux-ci se déplace pour des motifs purement touristiques.

Cependant, on a toujours considéré le voyageur d'affaires comme étant un touriste ayant précisément les affaires comme motif de déplacement. Ce point de vue est discutable, même si l'homme d'affaires utilise les mêmes services que le touriste conventionnel.

Si l'impact économique à l'échelle d'un pays soulève certaines difficultés en dépit des données disponibles, il est encore plus risqué de tenter le même exercice au niveau régional. D'abord, il convient de délimiter une aire d'influence géographiquement bien définie, qui détermine en fait un espace économique homogène ; cela suppose une connaissance précise de la structure économique régionale et de son évolution. On comprendra que, plus la structure de production et de consommation est intégrée, plus l'impact économique mesuré en unité monétaire, découlant de l'introduction d'une nouvelle activité, sera positif et important. C'est ainsi que l'impact d'un établissement touristique identique sera complètement différent selon qu'il est construit dans une région rurale ou dans un milieu urbain. L'aire d'influence économique étant délimitée, il convient alors de se demander de quelle manière l'aménagement touristique (ce peut être un hôtel tout comme une station touristique) s'intègre dans ce contexte.

L'étape suivante se concentre sur l'analyse du marché. Le but est de préciser la nature des vecteurs « produit-marché » placés dans le contexte de la concurrence régionale. En d'autres termes, cela revient à étudier également la demande par rapport aux autres produits concurrentiels. Ordinairement, on calcule un indicateur pour mesurer la valeur d'attraction relative de la zone étudiée en regard de la demande finale (indice d'attraction).

Dans une perspective dynamique, c'est à cette étape-ci qu'intervient la détermination de la demande prévisionnelle. Malgré leur caractère aléatoire, les modèles économétriques constituent l'outil privilégié.

Connaissant la situation de l'offre, de la demande actuelle et prévisionnelle et de l'effet de la concurrence, il est alors possible d'évaluer le montant imputable à la demande touristique présente et future. Il ne faudrait pas oublier la valeur des investissements initiaux, si tel est le cas, et les dépenses d'exploitation qui s'ajoutent à l'effet induit par la demande touristique prévue.

Enfin, en dernier lieu, le calcul de l'impact économique se fait par l'intermédiaire du modèle interindustriel régionalisé. On connaît les deux composantes principales de l'injection monétaire initiale, soit le montant des dépenses issues de la demande finale (dépenses directes des touristes) et le montant de l'investissement (l'aménagement). Ceci permet, par le modèle interindustriel régionalisé, de calculer les répercussions sur la structure économique locale du point de vue de l'emploi ou du niveau d'activité mesuré en termes de revenu. Cette dernière phase d'analyse doit permettre de connaître les effets multiplicateurs de la dépense totale, ainsi que l'effet accélérateur des investissements.

En somme, le processus que nous venons d'esquisser constitue un outil décisionnel, dans le cadre d'un investissement touristique, ayant une certaine importance. Cependant, les statistiques touristiques régionales font souvent défaut, ce qui rend son application plutôt ardue.

Enfin, il y a un autre aspect qu'il faut souligner, soit l'assertion classique suivant laquelle le tourisme est vu comme le remède magique aux maux économiques des régions en perdition. Il est certain que le tourisme peut jouer un rôle à ce niveau, mais l'industrie touristique ne peut utiliser pleinement ces avantages que si elle repose sur une structure de production manufacturière. En d'autres termes, l'industrie touristique prend toute sa valeur lorsqu'on la considère comme une industrie d'appoint croissant à un rythme comparable à celui de la croissance nationale, et non comme une industrie de pointe qui remorque le reste de l'économie. En effet, à quoi sert de voir la demande finale s'accroître sous l'augmentation du tourisme si cette injection se transforme en fuites, au niveau des effets directs, à cause de la faiblesse de la structure économique locale?

## La balance commerciale

Voilà un sujet qui exige quelques moments de réflexion et qu'on ne saurait traiter sans utiliser un exemple. Le Canada, plus particulièrement le Québec, nous servira de modèle. À cause des données disponibles, on tiendra compte de la balance entre le Québec et les autres pays, excluant ainsi les autres provinces canadiennes. Par contre, il existe quelques données (1982 et 1984) relatives à ces voyages interprovinciaux, on y reviendra.

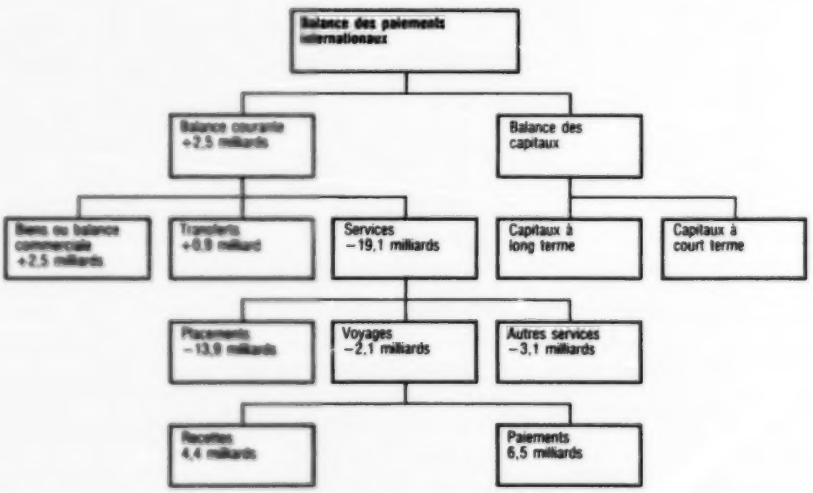
La balance commerciale au compte des voyages du Québec n'a cessé d'augmenter au cours des années 1970 et 1980. Cette balance est négative, c'est-à-dire que les Québécois ont beaucoup plus dépensé à l'extérieur de nos frontières que les touristes l'ont fait au Québec[1].

1. Une partie de ce texte sur la balance commerciale est largement inspirée de l'étude de G. Bouchard, économiste au ministère du Tourisme.

La Balance des paiements est un document de comptabilité économique qui enregistre toutes les transactions effectuées au cours d'une année entre un pays (ici, le Québec) et les pays étrangers. Les transactions sont divisées, selon leur nature, en deux catégories conventionnelles bien connues : les transactions courantes et les mouvements de capitaux. Les transactions courantes comprennent d'abord les exportations et les importations de marchandises, la différence entre les deux étant la balance commerciale. Elles comprennent ensuite les échanges de services qu'on désigne parfois d'« indivisibles », tels que les revenus de placements (intérêts, dividendes), les dépenses de voyages et le reste (assurances, transport, etc.). L'autre compte de la balance courante est constitué de recettes et de paiements de transferts à des particuliers et des institutions.

Les mouvements de capitaux, quant à eux, se subdivisent en deux catégories, à savoir les mouvements de capitaux à long terme (ex. : investissements directs qui visent l'acquisition d'actifs réels) et les mouvements de capitaux à court terme (ex. : emprunts à court terme des entreprises). En considérant les variations dans les réserves officielles nettes d'or et de devises étrangères, les deux balances (courante, capitaux) conduisent à une stricte égalité de signe contraire pour donner une balance des paiements en équilibre.

L'interrelation entre ces différents comptes est schématisée dans l'organigramme suivant.



Sans doute, la manière la plus pratique de mieux saisir cette relation entre les entrées et les sorties de devises est d'examiner un exemple, soit celui du Québec. Le tableau suivant illustre bien la situation.

Tableau 1
**Recettes et paiements au compte des voyages internationaux[1] du Québec, 1973-1984** (en millions de dollars)

| Années | Recettes | Paiements | Solde |
|---|---|---|---|
| 1973 | 261 | 315 | −54 |
| 1974 | 317 | 321 | −4 |
| 1975 | 284 | 448 | −164 |
| 1976 | 311 | 498 | −187 |
| 1977 | 246 | 647 | −401 |
| 1978 | 310 | 690 | −380 |
| 1979 | 376[2] | 667 | −291 |
| 1980 | 471 | 783 | −312 |
| 1981 | 541[2] | 831 | −290 |
| 1982 | 532[2] | 819 | −287 |
| 1983 | 551[2] | 1 008 | −457 |
| 1984 | 651[2] | 1 030 | −379 |

1. Ne comprend pas les voyages entre le Québec et les autres provinces. Comprend les voyages de 24 heures et plus pour tous les buts de voyages.

2. La part des recettes attribuables aux voyageurs américains au Québec a été estimée par le ministère du Tourisme. Source : Thiffault, Guy (voir bibliographie).

Ainsi, en se référant au tableau précédent, on constate que de 1973 à 1984, les recettes ont passé de 261 millions à 651 millions de dollars. Ceci représente un accroissement annuel moyen de 10 %. Par contre, au cours de la même période, les dépenses des Québécois à l'intérieur du Québec sont passées de 315 millions à 1,030 milliard de dollars, soit un taux de croissance annuel moyen de 12 %. En somme, au cours de cette décennie, le déficit a été constant et si on tient compte de l'inflation, il apparaît que les recettes de 1984 sont inférieures à celle de 1973.

Le tableau suivant nous fait voir un déficit (pour le Québec) persistant avec les États-Unis et les autres pays. Celui avec les pays autres que les États-Unis est particulièrement lourd. Les Québécois dépensent plus de 2,00 $ dans ces pays contre seulement 1,00 $ de recettes pour le Québec. En 1984, le déficit avec ces pays comptait pour autant que 65 % du déficit total du Québec au compte des voyages.

Tableau 2
**Recettes et paiements au compte des voyages internationaux[1] du Québec avec les États-Unis, 1977-1984** (en millions de dollars)

| | États-Unis | | | Autres pays | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Années** | **Recettes** | **Paiements** | **Solde** | **Recettes** | **Paiements** | **Solde** |
| 1977 | 187 | 394 | **−207** | 59 | 253 | **−194** |
| 1978 | 224 | 400 | **−176** | 86 | 290 | **−204** |
| 1979 | 248 | 390 | **−142** | 128 | 277 | **−149** |
| 1980 | 320 | 509 | **−189** | 151 | 274 | **−123** |
| 1981 | 378 | 572 | **−194** | 163 | 259 | **−96** |
| 1982 | 377 | 553 | **−176** | 155 | 266 | **−111** |
| 1983 | 411 | 692 | **−281** | 140 | 316 | **−176** |
| 1984 | 485 | 619 | **−134** | 166 | 411 | **−245** |

1. Comprend les voyages de 24 heures et plus pour tous les buts de voyages.

2. Estimations réalisées par le ministère du Tourisme.
Source: Thiffault, Guy (voir bibliographie).

En examinant ces données, on a peut-être tendance à être fataliste et à croire qu'il s'agit d'un déficit à caractère fondamental. Or, au cours de la décennie précédente (1960-1970), la balance a été positive pour atteindre jusqu'à plus de 300 millions $. Cette réalité existe et peut encore exister pour autant que des efforts en ce sens soient fournis. Certains pays peuvent offrir la mer et le soleil, ce sont de solides concurrents, mais en revanche, d'autres peuvent offrir la montagne, la neige et, dans une certaine mesure, l'eau et le soleil. En somme, chaque pays possède ses particularités et il leur appartient de les aménager en tant que produits uniques.

Si on revient sur les données au compte des voyages internationaux au Canada (1984), présentées maintenant par trimestre, on réalise qu'au cours de la saison d'été, la balance est positive.

| **Trimestres** | **Recettes** | **Dépenses** | **Solde** |
|---|---|---|---|
| 1er | 481 | 1 836 | **−1 355** |
| 2e | 1 124 | 1 691 | **−567** |
| 3e | 2 123 | 1 763 | **360** |
| 4e | 688 | 1 252 | **−564** |

N.B. — Les montants sont exprimés en millions de dollars.

Sans équivoque, le premier trimestre cause beaucoup de problèmes au Canada. Il est impensable de convaincre les Canadiens de profiter de l'hiver et d'oublier les plages du sud; faut-il les blâmer? Par contre, il est pensable d'intensifier la qualité de notre produit hiver et d'augmenter le nombre de

visiteurs de façon à contrebalancer partiellement cette fuite importante de devises.

Jusqu'ici, nous nous sommes attardés sur la balance commerciale au compte des voyages. Cependant, il est en outre intéressant de comparer la valeur des recettes en fonction d'un certain nombre de paramètres, tels que le produit intérieur brut, les dépenses personnelles de consommation et les exportations de biens et services. Voyons brièvement ce que cela donne, en se basant toujours sur les données à l'échelle du Canada.

## Les recettes par rapport au P.I.B et aux dépenses personnelles

Rappelons que le produit intérieur brut (P.I.B.) est égal à la somme de tous les biens et de tous les services produits au cours d'une année, sur un territoire donné. En 1984, par exemple, le P.I.B. québécois s'élevait à 98,4 milliards de dollars, et les recettes touristiques représentaient alors 0,7 % du P.I.B. Au canada, il était de 1 %. Ce ratio est faible si on le compare à certains autres pays économiquement développés.

**Ratio des recettes du poste « voyages internationaux » par rapport au produit intérieur brut, 1982**

| | |
|---|---|
| 1. Autriche | 8,3% |
| 2. Suisse | 4,1% |
| 3. Grèce | 4,0% |
| 4. Espagne | 4,0% |
| 5. Portugal | 3,8% |
| 6. Italie | 2,4% |
| 7. France | 1,3% |
| 8. Royaume-Uni | 1,2% |
| **9. Canada** | **1,0%** |
| 10. Allemagne de l'Ouest | 0,8% |
| 11. États-Unis | 0,4% |
| 12. Japon | 0,1% |

S'il convient de comparer les recettes au produit intérieur brut, il faut, à l'opposé, comparer les dépenses aux dépenses personnelles de consommation des ménages. Celles-ci constituent une composante du P.I.B. et représentent approximativement 60 % de celui-ci, au Québec. En 1983, le produit intérieur brut québécois se décomposait de la façon suivante:

- dépenses personnelles en biens et services 53,0 milliards $
- dépenses gouvernementales en biens et services 21,5 milliards $

| | |
|---|---|
| ■ dépenses d'investissement par les entreprises | 13,8 milliards $ |
| ■ solde de la balance commerciale (exp.-imp.) | 2,3 milliards $ |
| ■ produit intérieur brut | 90,4 milliards $ |

Pour le Canada, ce ratio fut le suivant:

| | |
|---|---|
| 1982 | 1,8 % |
| 1983 | 2,1 % |
| 1984 | 2,4 % |

Si on considère l'ensemble des voyages, le ratio québécois s'approche de celui du Canada. Vu sous cet angle, notre pays est devancé par trois autres seulement, cet écart étant la résultante de son déficit au compte des voyages internationaux.

**Ratio des dépenses du poste « voyages internationaux » par rapport à la consommation personnelle de biens et de services 1982**

| | |
|---|---|
| 1. Autriche | 7,2% |
| 2. Suisse | 4,6% |
| 3. Allemagne de l'Ouest | 4,4% |
| **4. Canada** | **2,4%** |
| 5. Royaume-Uni | 2,2% |
| 6. Portugal | 1,6% |
| 7. France | 1,5% |
| 8. Grèce | 1,5% |
| 9. Italie | 0,8% |
| 10. Espagne | 0,8% |
| 11. Japon | 0,7% |
| 12. États-Unis | 0,6% |

Maintenant, voyons ce que représente la part des recettes touristiques par rapport aux exportations de biens et de services.

## Les recettes et les exportations

En 1984, sur 17,3 milliards $ d'exportations réalisées par le Québec, 651 millions $ étaient dus aux voyages, soit, 3,8 % (1982 et 1983: 3,7 %). Précisons ici que ces exportations ne tiennent pas compte des échanges entre les provinces et sont donc partielles.

En 1982, ce ratio pour le Canada était également de 3,7 %. Celui du Québec devrait normalement dépasser les 4 % si on ajoutait aux recettes compta-

bilisées par le ministère du Tourisme celles attribuables aux voyages de moins de 24 heures et les paiements effectués aux transporteurs aériens canadiens par les visiteurs étrangers au Québec. Ce ratio, pour certains pays membres de l'O.C.D.E., était le suivant pour 1982.

| Pays | Ratio |
|---|---|
| 1. Espagne | 20,5% |
| 2. Italie | 8,4% |
| 3. France | 4,5% |
| 4. Royaume-Uni | 3,8% |
| **5. Canada** | **3,7%** |
| 6. États-Unis | 3,2% |
| 7. Allemagne de l'Ouest | 2,5% |
| 8. Japon | 0,4% |

En 1983, le volume des recettes touristiques du Québec pour les voyages internationaux arrivait au cinquième rang, lorsque comparé aux différents produits exportés et chargés au Québec.

| Produits | Montants |
|---|---|
| | (millions de dollars) |
| 1. Papier d'imprimerie | 2 120,5 |
| 2. Automobiles et châssis | 1 352,1 |
| 3. Aluminium et alliages | 1 244,7 |
| 4. Bois d'œuvre | 563,8 |
| **5. Recettes touristiques** | **551,0** |
| 6. Minerais, concentrés et déchets de fer | 482,4 |
| 7. Cuivre et alliages | 477,3 |
| 8. Moteurs d'avion et pièces | 467,5 |
| 9. Amiante non manufacturé | 355,2 |
| 10. Électricité | 333,0 |

Le rang pourrait être différent si les produits étaient classés par groupes de produits.

En 1984, les dépenses touristiques internationales du Québec dans les autres pays représentaient 5,3 % de toutes les importations dédouanées au Québec, soit 1 030 000 000 $ par rapport à 19 400 000 000 $. Ce ratio était de 6,4 % en 1983 et de 6 % en 1982. À l'exemple des exportations chargées au Québec, les importations dédouanées au Québec ne correspondent pas nécessairement aux importations réelles du Québec.

Ce ratio était de 5,1 % pour le Canada en 1982. Celui du Québec devrait normalement s'approcher de 7 % si on ajoutait aux dépenses comptabilisées par le ministère du Tourisme celles attribuables aux voyages de moins de 24 heures des Québécois à l'étranger, et les paiements effectués aux transporteurs aériens étrangers par des Québécois. Ce ratio, pour certains pays membres de l'O.C.D.E., était le suivant pour 1982.

| Pays | Ratio |
|---|---|
| 1. Allemagne de l'Ouest | 8,0% |
| **2. Canada** | **5,1%** |
| 3. Royaume-Uni | 4,8% |
| 4. États-Unis | 3,5% |
| 5. France | 3,2% |
| 6. Espagne | 2,5% |
| 7. Japon | 2,4% |
| 8. Italie | 1,7% |

C'est donc un poste excessivement important pour le Canada et le Québec, et il occasionne une sortie de devises considérable. En 1983, le volume des dépenses touristiques des Québécois pour des voyages dans les autres pays arrivait au troisième rang, lorsque comparé aux différents produits importés et dédouanés au Québec.

| Produits | Montants |
|---|---|
| | (millions de dollars) |
| 1. Substances bitumineuses brutes | 1 768,8 |
| 2. Automobiles et châssis | 1 673,5 |
| **3. Dépenses touristiques** | **1 008,8** |
| 4. Pièces et accessoires d'autres véhicules automobiles | 607,3 |
| 5. Tubes électroniques et semi-conducteurs | 389,0 |
| 6. Vêtements de dessus non tricotés | 385,0 |
| 7. Machines et matériel de bureau | 329,0 |
| 8. Moteurs d'avion et pièces | 301,6 |
| 9. Vêtements de dessus tricotés | 238,4 |
| 10. Avions entiers avec moteurs | 219,7 |

À l'exemple des exportations, le rang pourrait être différent si les produits étaient classés par groupes de produits.

### Les recettes et les dépenses attribuables aux voyages interprovinciaux

Pour calculer une véritable balance au compte des voyages pour le Québec, il faudrait également tenir compte des recettes du Québec provenant des voyages des autres provinces et des dépenses des Québécois dans les autres provinces. Nous n'avons malheureusement que très peu de données sur ces mouvements interprovinciaux et les quelques données disponibles ne nous permettent pas de dégager une tendance quant à la direction du solde de la balance (surplus, déficit). Les seules données disponibles et fiables concernent les années 1982 et 1984. Elles indiquent un déficit de 12 millions de dollars pour le Québec en 1982, et un surplus de 105 millions de dollars en 1984.

| Années | Recettes | Dépenses | Solde |
|---|---|---|---|
| | | (millions de dollars) | |
| 1982 | 357 | 369 | −12 |
| 1984 | 420 | 315 | 105 |

N.B. — Les recettes et les dépenses concernent des voyages de 24 heures et plus, quel que soit le but du voyage.
Source: Cluzeau, Patrick (voir bibliographie).

Si on ajoutait ces données à celles comptabilisées au tableau 1, on obtiendrait un déficit de 299 millions $ en 1982 au lieu de 287 millions $, et un déficit de 274 millions $ en 1984 au lieu de 379 millions $.

Toutefois, il est préférable d'ignorer ces données tant que nous n'aurons pas une série chronologique contenant un minimum d'observations, laquelle nous permettrait de tirer des conclusions plus sûres. Il est cependant permis de croire que ces données additionnelles ne nous autoriseraient probablement pas à changer la tendance fondamentale de notre balance au compte des voyages, laquelle est largement déficitaire.

On peut conclure en disant que la balance commerciale est un indicateur de premier plan puisqu'elle constitue un bilan de la situation touristique d'un pays; c'est, en réalité, un indicateur de performance en matière comptable. En somme, une balance déficitaire n'est certes pas souhaitable. Cependant, un déficit touristique ne peut pas être pour autant alarmant, surtout lorsque la croissance de cette industrie est positive d'année en année, pour un pays donné. Il convient alors d'analyser objectivement la situation et d'interpréter les données dans le contexte économique du pays.

## Le multiplicateur touristique

En 1983, Brian H. Archer présentait un exposé à la quatrième conférence annuelle de la Travel Research Association à Sun Valley, dans l'Idaho (U.S.A.).

Le titre de sa présentation était le suivant: « The Uses and Abuses of Multipliers ». Depuis ce temps, peu de choses ont été ajoutées à ce sujet; il semble avoir fait le point sur cette notion. Plus près de chez nous, Aline Royer, en 1983, présentait un mémoire de maîtrise sur l'évaluation économique d'événements à caractère touristique, où elle aborde cette question avec réalisme. À notre point de vue, ce sont les deux documents qui apparaissent fort utiles pour bien comprendre ce qu'est le multiplicateur. Ce sera d'ailleurs les principales références qui nous guideront au cours de cette section.

Au début de ce chapitre sur l'économie, nous avons effleuré les notions d'effets directs, indirects et induits. Rappelons que l'effet direct implique les dépenses des visiteurs auprès des principaux fournisseurs touristiques; ce sont les effets primaires. Les effets secondaires comprennent les dépenses indirectes et induites, c'est-à-dire celles qui sont réalisées en seconde phase (achat des fournisseurs touristiques auprès des marchés d'approvisionnement) et en troisième phase (revenus des ménages).

> Le *multiplicateur* est défini comme étant le rapport entre le total des effets primaires et secondaires sur les effets primaires (effets directs).

Habituellement, trois types de multiplicateurs sont utilisés, soit:

1) le multiplicateur des ventes, qui mesure les dépenses des touristes sur le niveau d'activité économique;

2) le multiplicateur du revenu, qui mesure les dépenses des touristes par rapport au revenu personnel;

3) le multiplicateur d'emploi, qui mesure le total des emplois primaires et secondaires par rapport au nombre d'emplois primaires. Bien entendu, il s'agit des emplois générés directement et indirectement par la venue de touristes.

On devine que chacun de ces trois multiplicateurs est interrelié. Ainsi, plus les ventes touristiques sont élevées, plus le revenu et les emplois le sont également. Attardons-nous, pour l'instant, sur le multiplicateur du revenu.

Le calcul peut se faire de deux façons:

a) en utilisant une matrice entrées-sorties, comme le tableau des échanges interindustriels. En résumé, la dépense touristique initiale (exogène) est répartie dans l'ensemble de transactions de la localité à l'aide de la matrice entrées-sorties, et on calcule l'effet global sur l'ensemble de l'économie. On comprendra mieux grâce à un exemple exposé plus loin;

b) en utilisant le multiplicateur sectoriel approprié. Ce multiplicateur peut être calculé à partir de techniques économétriques.

## La matrice entrées-sorties

Il existe une interdépendance entre les industries ; ce facteur a donné naissance à l'analyse « entrées — sorties », dont le but est de rendre opérationnelle la théorie de l'équilibre général. Le tableau input-output représente cette interdépendance entre les diverses industries d'une économie. Ainsi, le pain que l'hôtelier vend aux touristes provient, en premier lieu, du blé de la ferme, de là à la meunerie, puis à la boulangerie et, enfin, chez l'hôtelier ; ainsi, ces quatre industries ont échangé des valeurs à cause de leur interdépendance.

Pour mieux illustrer ces notions, nous avons construit un tableau hypothétique en n'utilisant que quelques produits. Il représente une image des relations économiques à un moment donné, et permet de mesurer l'interdépendance entre diverses branches de l'activité.

Nous avons, d'une part, les entrées, qui comprennent les secteurs de production incluant deux catégories d'activités, notamment le secteur de la transformation et le secteur des facteurs de production et, d'autre part, les sorties qui comprennent les secteurs de consommation, incluant le secteur de la demande finale et le secteur de la demande intermédiaire (qui doit réutiliser certains de ces extrants).

Dans notre exemple, nous avons retenu quatre industries (hôtellerie, meuble, agriculture, électricité) et le secteur de la demande finale ne comprend que quatre branches également (ménages, investissements, gouvernement, exportations).

Ainsi, à partir de cet exemple hypothétique, on sait que l'industrie hôtelière et de la restauration a produit pour 23 unités (exprimées ordinairement en dollars) au cours de la période donnée, et ce, distribuées de la façon suivante : elle a gardé 1 unité pour ses besoins, elle a vendu pour 1 unité à l'industrie du meuble, 0 au secteur agricole, 2 au secteur de l'électricité ; l'industrie hôtelière a vendu également 12 unités aux ménages, 3 à la production finale, 4 au gouvernement et rien à l'exportation. Il en est de même pour chaque ligne horizontale.

Par contre, chaque colonne indique les intrants que chaque industrie a dû utiliser. Ainsi, toujours dans le cas de l'hôtellerie, cette industrie a reçu d'elle-même 1 unité (1re colonne), 10 de l'industrie du meuble, 15 de l'agriculture et 4 de l'électricité.

On remarque donc une interdépendance de ces quatre industries, particulièrement au niveau du secteur de la transformation (partie gauche du tableau). Ce secteur, notamment, contient le même nombre de lignes et de colonnes de façon à ce qu'il forme un tableau carré.

À partir de ces données, il est possible de prédire les variations d'un secteur par rapport aux autres. Cependant, à cette fin, il nous faut connaître les coefficients techniques de production, qui indiquent la quantité précise d'un bien intermédiaire ou d'un facteur de production nécessaire pour produire une unité d'un produit quelconque. Par exemple, la production d'une unité dans l'industrie hôtelière exigera l'utilisation de 1/23 unité de l'industrie hôtelière, 10/23 unités meubles, 15/23 unités agriculture et ainsi de suite, de telle sorte que nous détenons les coefficients techniques suivants:

| | H | M | A | E |
|---|---|---|---|---|
| **H** | 0,043 | 0,020 | 0,000 | 0,023 |
| **M** | 0,434 | 0,000 | 0,058 | 0,059 |
| **A** | 0,652 | 0,060 | 0,101 | 0,000 |
| **E** | 0,174 | 0,200 | 0,145 | 0,059 |
| **M.O.** | 1,304 | 0,480 | 0,869 | 0,118 |

Si X représente la production totale de l'industrie hôtelière
Si Y représente la production totale de l'industrie du meuble

Si Z représente la production totale de l'industrie agricole
Si W représente la production totale de l'industrie électrique

Nous pouvons établir, à l'aide des coefficients techniques, un système d'équations dont la solution nous donnera les valeurs de productions totales futures, en supposant des prévisions pour les demandes finales à une période donnée. Il sera possible également de déterminer les exigences en main-d'œuvre et en capitaux.

Illustrons ces notions par un second exemple hypothétique: supposons que nous prévoyons que la demande pour la production hôtelière augmentera d'environ 25 % (soit de passer de 23 unités à 29 unités) d'ici trois ans et que les prévisions nous indiquent que l'industrie du meuble sera stable, celle de l'agriculture passera à 72 unités et l'électricité aura atteint 120 unités. Les équations pour la production totale anticipée dans chaque secteur auront donc la forme suivante:

$$X - 0{,}043X - 0{,}020Y - 0{,}000Z - 0{,}023W = 29$$
$$Y - 0{,}434X - 0{,}000Y - 0{,}058Z - 0{,}059W = 50$$
$$Z - 0{,}652X - 0{,}060Y - 0{,}101Z - 0{,}000W = 72$$
$$W - 0{,}174X - 0{,}200Y - 0{,}145Z - 0{,}059W = 120$$

**Tableau entrées-sorties**

| | **Sorties** | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Entrées** | | | | **Secteur de transformation** | | | | **Demande finale** | **Production brute totale** |
| **Secteur de transformation** | **Hôtellerie** | **Meuble** | **Agriculture** | **Électricité** | **Ménage** | **Investissement** | **Gouvernement** | **Exportation** | |
| Hôtellerie | **1** | **1** | **0** | **2** | 12 | 3 | 4 | 0 | 23 |
| Meuble | **10** | **0** | **4** | **5** | 20 | 2 | 8 | 1 | 50 |
| Agriculture | **15** | **3** | **7** | **0** | 32 | 4 | 1 | 7 | 69 |
| Électricité | **4** | **10** | **10** | **5** | 40 | 6 | 4 | 6 | 85 |
| **Secteur de production** | | | | | | | | | |
| Main-d'œuvre | 30 | 24 | 60 | 10 | 9 | 0 | 8 | −2 | 139 |

La solution de ces équations simultanées nous donne:

X = 36 unités hôtellerie
Y = 82 unités meuble
Z = 174 unités agriculture
W = 167 unités électricité

De plus, il devient possible de calculer le nombre d'unités main-d'œuvre (peut-être hommes/heures) requises pour atteindre ce niveau de production à l'aide de l'équation suivante:

$$\text{main-d'œuvre} = 1{,}304X + 0{,}480Y + 0{,}869Z + 0{,}118W$$

Il s'agit de substituer les valeurs X, Y, Z, W dans l'équation précédente et on obtient un total d'heures de travail comme suit:

46,9 h. dans hôtellerie
39,3 h. dans meuble
151,2 h. dans agriculture
19,7 h. dans électricité

L'exemple utilisé jusqu'ici a indiqué les fondements d'un tableau entrées-sorties conventionnel. Dans la réalité, il va sans dire que le nombre de colonnes et de lignes est beaucoup plus grand; cependant, le fonctionnement est identique.

Voilà donc pour l'aspect théorique. On comprendra que son application exige une certaine dextérité et un ensemble de données fort imposant. Aussi, il faut que cet outil soit disponible et, ordinairement, l'État possède ce système à l'intérieur de sa comptabilité économique. Par contre, son application au niveau régional exige un raffinement des données qui doivent être également disponibles.

Ceci étant posé, prenons maintenant un exemple concret, celui des Floralies 1980. Il s'agit donc d'un événement qui attire des touristes. Le nombre de nuitées et les dépenses qui en découlent entraînent un accroissement de notre économie. Deux types de clients sont attirés par l'événement: les personnes non résidantes et les citoyens résidants, à la condition qu'on les informe de la tenue de l'événement. Pour les résidants, l'impact est valable pour autant que l'événement les empêche d'aller à l'extérieur, et pour les autres, l'impact est aussi valable si c'est le principal motif de déplacement. Autrement dit, un certain nombre seraient venus de toute façon, floralies ou non. Également, on peut supposer qu'un certain nombre de visiteurs resteront une ou plusieurs nuits pour d'autres motifs que les floralies. Bref, le nombre total de nuitées à la suite d'un événement ne lui est pas globalement imputable, puisqu'il faut considérer toutes les particularités possibles.

Tenant compte de toutes ces considérations, on a pu évaluer l'injection directe dans l'économie québécoise à 47 650 000 $. Il s'agit donc d'une demande initiale en biens et services qui se traduira en salaires, en profits, en achats à l'intérieur de notre économie. À partir de cet accroissement de la demande initiale, le modèle intersectoriel permet de déterminer le multiplicateur sectoriel dû à l'événement en question. Pour les floralies, le multiplicateur fut de 0,8, autrement dit le 47,6 millions $ a généré 38 millions $ de revenu indirect et induit (47,6 × 0,8 = 38).

Une seconde façon de calculer le multiplicateur consiste à l'utilisation de la formule classique $1 \times \frac{1}{1 - r}$, adaptée au contexte touristique. Archer, en se référant à Clawson et Knetsch, calcule l'accroissement du revenu de la façon suivante:

$$\text{L'accroissement du revenu} = A \times \frac{1}{1 - BC}$$

A = la proportion du revenu qui demeure dans la région
B = la proportion du revenu que les citoyens résidants dépensent sur place en biens et services
C = la proportion des dépenses des citoyens résidants qui accroît le revenu local.

Ces auteurs donnent un exemple hypothétique. Ils supposent que, pour chaque dollar dépensé par les touristes, 50 sous représentent des fuites (achat de biens et services en dehors de la localité); A sera donc égale à 0,5. Ils assument que B équivaut à 0,4 et C à 0,6.

Ainsi: $\Delta R = 0{,}5 \times \frac{1}{1 + (0{,}4 \times 0{,}6)} = 0{,}40$

Cela signifie que, pour chaque dollar dépensé par les touristes, le revenu local s'accroîtra de 0,40 $.

Cette formule générale n'est pas tellement pratique du point de vue touristique, puisqu'elle ne tient pas compte des relations entre les principaux secteurs économiques de la localité concernée et l'accroissement du revenu. Cependant, à partir de cette formule de base, d'autres peuvent être élaborées en tenant compte des différents aspects. Par exemple le multiplicateur du revenu qui tient compte d'un dollar additionnel de dépenses touristiques $\Delta E$[1] s'obtient en calculant $\Delta Y / \Delta E$:

1. Royer, 1983.

$$\frac{\Delta Y}{\Delta E} = \frac{1}{1 - (C - Cj - TiC)(1 - Td - b) + m}$$

Y = revenu dans une économie donnée
C = propension marginale à consommer domestique
Cj = propension marginale à consommer à l'extérieur
Td = taxes directes
Ti = taxes indirectes
b = bénéfices gouvernementaux (assurance-chômage)
m = importations

D'autres modèles plus sophistiqués peuvent être utilisés, comme le suivant où on tient compte des premières rondes de fuites, dans le cas de petites régions en particulier:

$$\frac{\Delta Y}{\Delta E} = \frac{1 - L}{1 - (C - Cj - TiC)(1 - Td - b) + m}$$

où L = la proportion du revenu que constituent les premières rondes de fuites

ou encore lorsqu'on tient compte des exportations induites dans le cas des grandes régions notamment:

$$\frac{\Delta Y}{\Delta E} = \frac{\Delta E - L + \Delta x}{1 - (C - Cj - TiC)(1 - Td - b) + m}$$

$\Delta x$ représente les importations induites.

Ce ne sont là que quelques exemples dans le but d'illustrer les différentes techniques et les modalités qui en découlent. Il est certain que l'une ou l'autre des approches présente des avantages et des inconvénients, alors qu'aucune n'est parfaite. En se référant à nouveau au travail d'Aline Royer, il convient de résumer quelques faiblesses de la technique du multiplicateur.

- les faiblesses:

1) L'absence de prise en compte des coûts sociaux d'opportunité

Le coût social d'opportunité représente la valeur sociale ou économique du meilleur usage alternatif (réel ou prévisible) des ressources déplacées, i.e. des ressources soustraites à l'économie concernée en raison du ou des projet(s) envisagé(s) et auxquelles on renoncerait en réalisant ce ou ces projet(s).

La technique du multiplicateur, agrégée ou désagrégée (input — output), présente ainsi le désavantage de ne pas tenir compte des coûts

sociaux d'opportunité. Les hypothèses sans emploi des ressources, des facteurs de production nécessaires à l'utilisation de la technique du multiplicateur expliquent la raison d'une telle faiblesse.

Ainsi la technique du multiplicateur ne se préoccupe pas du coût social d'opportunité du ou des projet (s) envisagé (s), i.e. de ce à quoi on renonce comme projet (s) alternatif (s) (réel (s) ou prévisible (s)) et leur impact relatif si l'on réalise ce ou ces projet (s). Certains économistes, tel que Bryden, préconisent nettement l'utilisation de l'analyse coûts — bénéfices plutôt que la technique du multiplicateur, comme critère de décision économique quant au choix de projets d'investissements publics. Leur justification s'appuie sur le fait que la technique du multiplicateur ne fait pas de comparaisons entre les alternatives possibles, alors que par définition l'analyse coûts — bénéfices tient compte des coûts sociaux d'opportunité : elle cherche à déceler toutes les imperfections de marché qui faussent la valeur économique ou réelle des ressources et des facteurs de production utilisés et à y apporter les correctifs nécessaires.

2) l'absence de contraintes d'offre

La plupart du temps des modèles de multiplicateur supposent la présence illimitée de ressources et de facteurs de production. Ceci entraîne inévitablement une surestimation de l'effet multiplicateur.

3) l'absence des externalités (positives ou négatives)

Par externalités on entend les changements technologiques, la surproduction des entreprises, l'inaptitude à court terme des entreprises à répondre à un accroissement de la demande. Par exemple, si le taux d'occupation des établissements hôteliers augmente sensiblement, les hôteliers augmenteront leur approvisionnement ce qui en conséquence réduit l'ordre de grandeur du multiplicateur. Il en est de même si dans la région concernée on réalise un investissement important, la consommation des ménages change par l'augmentation du revenu et suscite une plus grande demande de biens venant de l'extérieur de la région. Également, le multiplicateur ne tient pas compte de la détérioration du milieu.

4) l'absence de prise en compte de la dimension temporelle

Presque tous les modèles de multiplicateur sont des modèles statiques, c'est-à-dire qu'ils ne tiennent pas compte de la vitesse des transactions à l'intérieur de l'économie concernée, autrement dit du temps que prend l'effet multiplicateur à se manifester. On ne tient pas compte

également du nombre de fois que l'argent circule avant que les fuites aient atteint une valeur nulle pas plus d'ailleurs que de la vitesse des transactions à l'intérieur de la zone concernée ».

Bref, ce ne sont là que quelques aspects négatifs qu'il convient de souligner. En résumé, il n'en demeure pas moins que les techniques qui permettent de déterminer la valeur du multiplicateur touristique sont un outil précieux, puisque c'est le seul moyen de connaître, avec une précision relative, l'ensemble des conséquences économiques de la dépense des touristes. Cependant, on devra utiliser cet outil avec précaution et éviter toute forme d'improvisation qui laisse bien des gens dans le doute.

## Chapitre 12

# Les événements touristiques

Ajouter un chapitre sur les événements touristiques peut paraître superflu pour quelques-uns. Mais trop souvent, on attache une priorité exagérée à ce genre d'activité. Non pas qu'un événement touristique n'a pas sa place dans le système, mais on semble ignorer ce qu'il représente aux yeux des touristes et souvent, on imagine créer, avec l'événement, une attraction touristique.

Quand on voit des promoteurs structurer leur argumentation autour d'événements afin de développer un produit touristique, on conclut d'emblée que ce sont des profanes en la matière. L'événement est une composante du produit et non pas un produit en soi ; c'est une forme d'animation qui ajoute une certaine couleur au produit.

D'abord, il faut définir ce que nous entendons par « événements touristiques ». Il s'agit de « manifestations organisées en vue d'attirer les personnes ». Plusieurs exemples peuvent être mentionnés, comme le rassemblement des grands voiliers, les festivals et les carnavals de toute nature, les expositions temporaires (Ramsès II, les splendeurs de Chine, Picasso...), et quoi encore.

Or, il arrive très souvent que, pour plusieurs, ce genre d'activités constitue une formule de premier plan pour susciter l'intérêt des touristes. Malheureusement, de nombreux promoteurs y perdent leur latin et se heurtent à des déficits

honéreux. En réalité, un événement n'est pas une attraction touristique et, à ce propos, on n'a qu'à songer à certaines expériences particulièrement mémorables. Par contre, il convient de souligner que d'autres réussissent, particulièrement si la population locale s'y intéresse et constitue le principal marché.

Deux caractéristiques principales distinguent un événement d'une attraction touristique : le premier est non permanent et peut se déplacer, alors que le second est tout à fait l'opposé. Ayant une durée de vie temporaire, l'éventail du marché se rétrécit en fonction de la disponibilité des gens au moment où se déroule l'événement. Aussi, compte tenu de sa position limitée dans le temps, il suscite parfois une attitude négative d'une autre portion du marché, à cause de la congestion que suscite l'événement même. Dans ce dernier cas, nous pensons aux événements de courte durée.

Cette notion de durée et de non-permanence influence donc le marché. Dans cette perspective, on aurait tendance à croire que plus la durée de l'événement est longue, plus il est susceptible d'attirer les touristes. Cette assertion n'est pas nécessairement vraie, puisque l'événement de longue durée comporte souvent des périodes vides qui brisent le rythme et diminuent l'intérêt. Aussi, il arrive que le nombre de visiteurs est plus étalé dans le temps, bien qu'un léger accroissement puisse être perceptible.

D'autre part, le fait qu'un événement puisse se déplacer d'un lieu à un autre élimine tout caractère d'exclusivité et réduit d'autant l'attrait qu'il peut susciter. Cependant, cette mobilité peut être un avantage puisqu'elle permet de s'approcher des marchés. L'inconvénient devient à la fois un avantage, selon le point de vue où l'on se place. On pourrait d'ailleurs tenir le même raisonnement en ce qui concerne la démarche promotionnelle. La promotion d'un événement est plus facile à réaliser, étant donné son caractère plus ponctuel et mieux défini ; par contre, l'effet induit est limité puisque l'événement est temporaire. En d'autres termes, la promotion ne peut pas être continue dans le temps de la même façon que dans le cas d'un produit permanent.

Maintenant que la distinction entre événement et attraction est faite, il convient de situer l'événement dans son contexte. Toute forme d'activité de ce genre, qu'elle soit de longue durée (exposition saisonnière) ou de courte durée (festival), doit être considérée avant tout comme un accessoire qui s'ajoute en complémentarité à une destination touristique. À titre d'illustration, l'exposition de Ramsès II, qui a eu lieu à Montréal en 1985, aussi bien que le rassemblement des grands voiliers à Québec en 1984 sont en quelque sorte des événements qui ont permis à un grand nombre de touristes qui seraient venus de toute façon de profiter d'un divertissement différent de l'ordinaire. Sans doute, il faut admettre que l'intérêt que suscite l'événement en soi a des conséquences positives. À tout le moins, il sert souvent de prétexte comme

choix de destination dans le cadre d'un autre motif. Par exemple, ce peut être un critère de choix de la tenue d'un congrès à ce moment plutôt qu'à un autre, ou encore le motif de visite aux parents et amis.

Ces quelques constatations à propos des événements amènent à soulever un autre aspect, celui des musées. Plusieurs promoteurs en matière touristique favorisent en effet la création de musées ou d'équipements analogues. Pourtant, le musée ne constitue pas en soi une attraction touristique. Il y a peu de touristes qui se paient un voyage à Paris pour aller au Louvre. Par contre, très nombreux sont ceux qui se rendent au Louvre alors qu'ils sont dans la ville lumière pour d'autres motifs. Ainsi, le fameux musée de Versailles devient un élément complémentaire qui enchante le touriste, particulièrement les jours de pluie.

Qui plus est, lorsqu'un musée a fait l'objet d'une visite, rares sont ceux qui y retournent à brève échéance. Il y a peu d'intérêt à revoir les mêmes choses, à moins que des changements particuliers, susceptibles d'attirer l'attention, ne surviennent.

En somme, il est important de bien comprendre que l'événement ne peut pas être considéré comme une attraction, pas plus d'ailleurs que l'équipement à caractère visuel. Par contre, l'un et l'autre prennent une toute autre dimension dès l'instant où ils remplissent un rôle complémentaire. Un musée de sciences naturelles dans un parc de même nature y trouve sa place; un festival dans une station touristique n'a pas la même dimension que s'il se tient dans un lieu quelconque. À cet égard, le festival du jazz de Montréal et le festival d'été de Québec remplissent un rôle complémentaire de premier plan, puisque l'un et l'autre se situent en pleine saison touristique et en pleine ville. Mais ceux-ci n'ont modifié que très peu la courbe statistique de fréquentation des touristes au Québec.

En revanche, certains événements à déploiement international, par exemple les jeux olympiques ou les expositions internationales (Montréal 1967, Vancouver 1986) possèdent un caractère tout à fait différent. Ces activités se situent dans un contexte mondial traditionnel et la preuve a été faite que ces événements peuvent être financièrement rentables (Los Angeles 1984). Aussi, l'envergure de la démarche promotionnelle permet de faire connaître une destination pour autant qu'on puisse profiter habilement de la circonstance dans une perspective touristique. Cependant, encore là, il faut éviter de croire au miracle. Au Québec, nous avons vécu plusieurs événements majeurs, notamment l'exposition universelle de 1967 et les olympiques de 1976. Dans les deux cas, on ne peut malheureusement pas affirmer que les conséquences touristiques des années qui ont suivi les événements ont été remarquablement

fructueuses. La réalité est tout autre puisque le rythme évolutif du tourisme a repris son cours normal, c'est-à-dire avec une tendance négative.

Au terme de ces quelques remarques sur les événements touristiques, nous insistons sur le besoin d'exercer une prudence face à ce genre d'activité. Il importe d'abord de bien situer l'événement dans le cadre d'un produit déjà reconnu, de limiter l'activité à une période optimale (dix jours semblent la durée idéale), de prévoir toutes contraintes possibles (conditions climatiques, absence de motivation...), de préparer un budget serré et d'évaluer, au préalable, le sérieux des sources de financement. Aussi, dans l'organisation d'événements faisant surtout appel au bénévolat, il convient de s'assurer de l'intérêt des bénévoles et de la portée de leur engagement. Si on ne recherche que l'honneur et le prestige, mieux vaut ignorer ces gens et travailler davantage avec ceux qui visent des intérêts beaucoup plus concrets.

## Chapitre 13

# La classification des équipements

De plus en plus, les gouvernements ont tendance à faciliter la tâche de l'entreprise privée en adoucissant leur législation et les normes réglementaires. En contrepartie, on semble attacher plus d'importance à la classification des équipements touristiques, ce qui compense partiellement l'absence de règles. En effet, un système de classification bien conçu et bien appliqué incite le propriétaire d'une entreprise à maintenir une certaine qualité de son produit. Outre le fait de permettre un assouplissement des normes, un système de classification présente aussi plusieurs avantages.

En termes de développement :

- il constitue un « input » à la planification, en fournissant des données sur les différentes catégories d'équipement ;
- il permet d'identifier les besoins de développement de certaines catégories ;
- il permet de mieux équilibrer le produit (équipement) en fonction des marchés ;
- il encourage le raffinement en démontrant aux tenanciers les forces et les faiblesses de son établissement.

En termes de marketing :

- il permet aux visiteurs d'identifier plus rapidement et plus facilement le type d'équipement qu'ils recherchent ;
- il fournit un outil stratégique dans la mise en marché de produits spécifiques, particulièrement en région ;
- il donne une image précise de la qualité du produit et permet d'identifier les crénaux à promouvoir selon le profil des marchés.

En revanche, un système de classification présente aussi un certain nombre d'inconvénients, dont les plus évidents sont :

- le système appliqué risque d'être mal compris du voyageur ;
- l'application nécessite une inspection régulière. Non pas que le coût soit élevé, mais elle exige surtout un personnel qualifié ;
- les visiteurs ont tendance à être plus exigeants et à se plaindre davantage.

D'autre part, s'il apparaît pertinent ici de regarder la classification des établissements, c'est que cette forme d'information offerte aux touristes est susceptible de prendre une certaine importance. Que ce soit les modes d'hébergement, les stations touristiques, les restaurants... on sent de plus en plus la nécessité de cataloguer tous ces équipements à cause de leur diversité croissante. En fin de compte, il est normal que le visiteur ait certaines indications pour faciliter ses choix.

Ayant eu l'avantage de superviser ce qui se fait au Québec, tant en hôtellerie qu'en camping, et ayant eu un mandat de Laventhol et Horwath pour concevoir, mettre en place et superviser le système de classification des établissements hôteliers des Bermudes, cette formule nous apparaît indispensable.

Avec la permission de Laventhol et Horwath (Montréal) et du gouvernement bermudien[1], nous nous référerons à ce système, d'autant plus qu'il est récent et inspiré de ceux d'une cinquantaine d'autres pays. Bien que ce système concerne l'hôtellerie, les concepts s'appliquent à toute autre forme d'hébergement ou même de stations touristiques. Par contre, la classification des restaurants diffère quelque peu.

## Les objectifs de la classification

Plusieurs objectifs peuvent être visés par la classification. Non seulement ce moyen encourage l'hôtelier à améliorer son produit, mais il améliore

1. Le ministère du Tourisme des Bermudes n'envisage pas, pour l'instant, de rendre publique la classification des établissements d'hébergement.

du même coup l'image du pays et favorise un meilleur équilibre entre la qualité et le prix exigé. En définitive, c'est l'hôtelier qui accueille, héberge et rend le séjour agréable aux touristes. La satisfaction de ce dernier dépend largement de la qualité du produit qu'on voudra bien lui offrir et du prix qu'il paiera pour ces services. Or, lorsque la relation qualité/prix est inacceptable, la croissance du tourisme risque de ralentir. Pour un pays où l'économie est tributaire du tourisme, des décisions s'imposent à ce moment-là.

La classification prend alors une signification bien particulière. Elle s'apparente davantage à un outil de gestion pour un gouvernement, dans la mesure où il désire maintenir la croissance touristique et atteindre le point optimal de rentabilité économique. En retour, l'hôtelier devra y trouver non pas un concours de prestige, mais bien plus un niveau d'intervention qui correspond à un marché qui lui sera davantage fidèle. D'ailleurs, la classification n'est nulle autre qu'une forme de regroupement d'établissements qui fournissent une quantité et une qualité de services différents d'un groupe à l'autre.

À cet égard, apprécier un hôtel à sa juste valeur à partir de la qualité de ses composantes, de leur état et de leur apparence, savoir reconnaître le raffinement du produit, le sens de l'hospitalité, de l'accueil... n'appartiennent pas à une science, mais à un art.

## Le concept de base

Il existe plusieurs façons d'aborder le problème. D'ailleurs, les différents systèmes qui existent dans d'autres pays en donnent un aperçu. Cependant, il demeure que certaines notions fondamentales doivent être respectées si l'on recherche un système viable.

Il est possible de regrouper les établissements selon différentes catégories, en fonction de la quantité des services offerts. Par exemple, un établissement qui offre l'hébergement sans les repas peut appartenir à un groupe alors qu'un autre de même type, mais avec salle à manger, peut se classer dans un groupe différent. Toutefois, on ignore si la qualité des services de l'un est supérieure à celle de l'autre.

La classification, par contre, considère autant l'aspect qualitatif que quantitatif, et c'est ce qui fait la valeur du concept. Il donne un portrait en deux dimensions du produit.

Une classification bien structurée intègre donc les aspects à la fois qualitatifs et quantitatifs d'un établissement. Cela ne peut cependant pas se réaliser sans certains principes à respecter même si, lorsqu'il est question de quantité, cette valeur demeure relative. Par exemple, un établissement avec trois salles

à manger n'a pas plus de chance d'être mieux classifié que celui qui en possède une seule. L'élément important, dans ce cas, est la disponibilité des services de repas. En réalité, il s'agit surtout (en termes quantitatifs) de disponibilité beaucoup plus que du nombre d'équipements comparables. Qui plus est, l'établissement ayant une seule salle à manger, mais d'excellente qualité, jouira d'une meilleure classification même si l'autre possède plusieurs salles de qualité inférieure.

Ce raisonnement peut s'appliquer à toute autre forme de services et un premier principe à observer met en cause cette notion de *disponibilité*. Encore là, il convient d'exercer un certain jugement où le classificateur doit évaluer l'équilibre entre la capacité d'accueil de l'hôtel (nombre de lits) et le nombre de places de la salle à manger. Un hôtel de 300 lits qui offre 30 places à sa salle à manger ne peut pas mériter la même considération que si la proportion est du tiers (100 places pour 300 lits). On devine, dans cet exemple, que le service ne peut pas être quantitativement valable même s'il est disponible.

Bref, peu importe la situation, jamais deux établissements sont semblables, ce qui met en évidence la difficulté de concevoir une approche purement mathématique. La réussite d'une classification repose, en totalité, sur la qualité des classificateurs. On reviendra sur ce point.

Bien que la quantité de services intervient dans la classification, la qualité importe cependant davantage. Voyons comment traiter cet aspect fondamental.

Selon l'expertise que nous avons en cette matière, nous croyons opportun de mesurer la qualité d'un équipement en fonction des trois aspects suivants :

1) la qualité du produit ;
2) son état ;
3) son apparence.

- La qualité du produit

  Précisons d'abord ce que nous entendons ici par produit. Il s'agit de tout élément qu'on retrouve dans chaque chambre ou chaque aire publique. On évalue la qualité d'un produit par son matériau de fabrication, sa texture, sa résistance à l'usure. Ceci s'applique aussi bien au tapis qu'au mur, à la baignoire ou à la table de la salle à manger.

- L'état du produit

  Il s'agit simplement de son état d'usure. On l'évalue par la présence ou l'absence de taches, de saleté, de fissures, de déchirures, d'usure, etc.

■ L'apparence du produit

Il s'agit de l'agencement du produit par rapport à l'ensemble, de l'harmonie de composition. Par exemple, une chaise désassortie qui brise l'harmonie d'une pièce. Il va sans dire qu'à ce niveau, le classificateur doit être prudent, particulièrement lorsqu'il tient compte des couleurs. Son goût peut être en contradiction avec celui du propriétaire.

Ces trois aspects décrits succinctement exigent une explication plus poussée, tout au moins pour celui qui aura à appliquer ces principes sur le terrain. C'est ainsi que pour chacun de ces trois points, il faut fixer différents degrés d'appréciation et définir l'ampleur de chacun des degrés. Il s'agit donc de technicalités qui seront développées ultérieurement, où cinq degrés serviront de points de comparaison pour chacun des trois aspects : qualité, état et apparence.

Voilà pour les notions de qualité et de quantité. Outre ces deux premiers principes, il importe de s'en tenir, en matière de classification, à des facteurs qui sont contrôlables par le propriétaire de l'établissement. Par facteurs contrôlables, on entend tous les éléments qui peuvent être modifiés par l'hôtelier. Ainsi, il serait injuste de pénaliser un établissement en considérant, par exemple, la superficie de la plage privée située sur le site même de l'hôtel. Exiger l'agrandissement d'une plage pour obtenir une meilleure classification nous apparaît exagéré, alors qu'exiger une plage propre semble tout à fait justifié. Par contre, la présence ou l'absence d'une plage (la disponibilité) doit nécessairement être considérée.

Un troisième principe d'une classification bien organisée, c'est la spécificité. Il est pratiquement impossible d'implanter intégralement un système qui existe déjà ailleurs, à moins que le contexte soit vraisemblablement le même. Ainsi, chaque système de classification est propre au pays où on l'applique puisque la plupart du temps, les standard minima ou maxima sont différents. Par contre, dans l'esprit des touristes, il est admis qu'une classification sert d'indice et qu'un établissement ayant une cote supérieure est considéré comme étant un des meilleurs par rapport à l'ensemble de ceux qu'on retrouve dans le pays ou l'État visité. Il est donc essentiel qu'une classification soit établie à partir de critères découlant du réseau d'établissements hôteliers de l'État ou du pays impliqué.

Jusqu'ici, on se rend de plus en plus compte qu'un bon système de classification doit répondre à certaines règles précises. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'appliquer les critères dont nous venons de faire allusion. Or, ceux-ci doivent respecter une certaine marge, bien que le classificateur puisse faire appel à son propre jugement. Autrement dit, une classification

doit être systématique, en ce sens que des normes doivent être établies à partir du contexte du milieu ou des minima et des maxima déterminant la qualité des éléments évalués.

Tels sont les principaux principes que nous jugeons importants dans un système de classification bien élaboré. On verra plus loin l'ensemble des technicalités qui découlent de ces notions préliminaires.

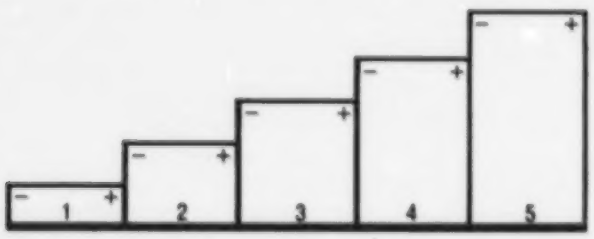
## La méthode

Cette partie sera entièrement consacrée aux aspects méthodologiques, c'est-à-dire aux concepts qui constituent le fondement d'un système de classification. On rappellera l'approche retenue et chaque étape de son déroulement sera brièvement expliquée.

### L'approche retenue

Le système de classification, nous l'avons dit, tient compte de deux aspects, soit la qualité des établissements et la quantité de services disponibles. Or, la valeur du système est fonction de la précision qu'on accorde à chacun de ces deux aspects. Aussi, chaque établissement est unique, en ce sens que ses valeurs qualitatives et quantitatives diffèrent par rapport à tous les autres; qui plus est, les établissements d'une même chaîne répondant à des normes spécifiques ne sont pas nécessairement de même classe. La situation géographique, la propreté, la qualité des services peuvent être différentes.

Il faut donc établir, à l'intérieur de chacune des classes retenues (ordinairement cinq classes représentées par des étoiles), une amplitude où on regroupe les établissements répondant aux critères moyens de cette classe. Graphiquement, on peut illustrer cette notion de la façon suivante:




Ainsi, dans la classe 1, on retrouve un certain nombre d'établissements répondant à des critères de qualité et de quantité à l'intérieur d'un écart (amplitude) variant de − à +. Par exemple, pour un établissement donné, on pourra indiquer au dossier qu'il s'agit d'un établissement classé une étoile « plus »; dans un autre cas, ce pourrait être une étoile « moins », ou tout simplement

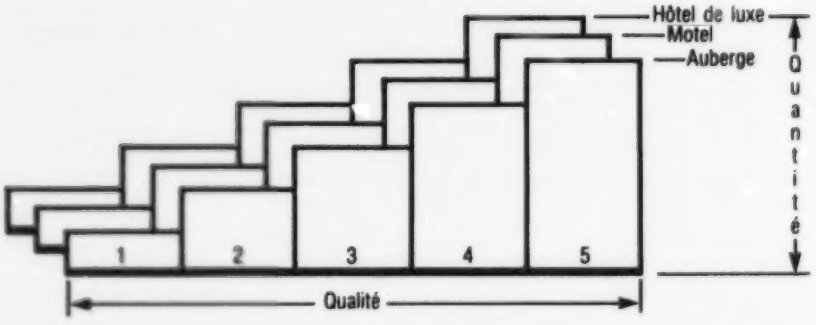
une étoile (moyenne). En d'autres termes, pour chaque établissement, on tient compte du fait qu'il se situe au sommet, au milieu ou dans la catégorie inférieure de sa classe.

Cette amplitude est importante pour l'hôtelier comme pour le classificateur, puisque pour l'un et l'autre, cela indique l'importance des démarches à réaliser pour changer de classe.

Cette nuance s'applique surtout lorsqu'il s'agit de la qualité de l'établissement, mais en ce qui concerne la quantité des services, cette nuance est inexistante ; ils sont disponibles ou ils ne le sont pas. Souvent, dans ce cas, on procède par groupes différents d'établissements selon les services offerts. Ce peut être, par exemple, l'hôtel de congrès, l'hôtel moyen, l'auberge, le motel.

Ces catégories définissent déjà le type de services qu'on retrouve dans chaque groupe et donnent, par conséquent, un aperçu assez juste de la quantité de services disponibles. À cause du grand nombre de catégories, il est souvent utopique de déterminer des critères de classification pour chacune. À la suite de notre expertise sur le terrain, il est fortement suggéré de ne pas aller au-delà de trois groupes.

Supposons que le système implique trois catégories d'établissements, il convient de les classifier selon les mêmes critères de qualité. Par exemple, un hôtel de luxe peut détenir cinq étoiles au même titre qu'un motel, sauf que la quantité des services du premier est limitée à sa catégorie.




Le graphique illustre trois groupes où chacun est évalué qualitativement selon les mêmes critères, mais quantitativement selon des critères différents.

## Les étapes

Comme première étape de travail, il importe de connaître globalement la structure de l'hébergement sur le terrain. L'essentiel est d'évaluer, *a priori*,

les types d'établissements, leur degré de qualité en général, les services offerts, leur environnement... Bref, il s'agit d'une observation préliminaire dans le but de se familiariser avec la situation.

Au cours de cette première démarche, il importe de visiter des établissements de différentes catégories. De plus, il est souhaitable de loger dans des établissements différents afin d'apprécier davantage le confort des lieux. Ces visites préliminaires se poursuivent le jour et aussi le soir, toujours dans le but d'obtenir un aperçu le plus global possible de la situation.

À la suite de cette observation, il est possible d'élaborer un ensemble de critères préliminaires qui devront servir de base à la détermination des critères définitifs.

## La grille d'analyse

La grille d'analyse, c'est-à-dire la formule qui servira à compiler les informations sur chaque établissement, doit respecter les principes élaborés précédemment. Ainsi, des données quantitatives, soit les services intérieurs, extérieurs, les activités récréatives et l'environnement, doivent être notées; de même, la qualité de chacun des éléments qui composent le produit (en fonction de la qualité du matériel, de son état et de son apparence) doit être incluse dans la grille initiale.

Il s'agit davantage, au départ, de construire une grille pouvant répondre à toutes les catégories d'établissements, de façon à ce qu'au terme de ce premier exercice, nous puissions disposer d'une grille adaptée à n'importe quel établissement du territoire. Par la même occasion, il est important de qualifier chaque composante en prenant pour critère à la fois le meilleur établissement et le pire existant sur le territoire. L'un et l'autre serviront alors de points de comparaison.

Ayant en main une grille provisoire, il s'agit ensuite de la valider à partir d'un échantillon d'établissements. Notons qu'à ce premier inventaire, il n'est pas nécessaire que les établissements soient regroupés par catégories. Au cours de cet inventaire ou de cette première inspection des établissements échantillonnés, les corrections sont notées de façon à produire une grille d'analyse plus complète et mieux adaptée au contexte du milieu. Aussi, il convient de classifier provisoirement chaque établissement dans le seul but de développer le sens critique du classificateur ainsi que de pressentir les subtilités du système.

Avant d'aller plus loin, il convient de jeter un coup d'œil sur la grille d'analyse que nous avons utilisée dans le cas des Bermudes.

## Classification des établissements hôteliers des Bermudes

Classificateur _____ Date _____

Nom de l'établissement _____

Classification actuelle _____

Nombre de chambres _____

### Catégories de chambres

| Type | Nombre |
|---|---|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| | |

**Accessibilité**

**Localisation**

- ☐ artère principale _____
- ☐ chemin secondaire _____
- ☐ front de mer _____
- ☐ sur la plage _____
- ☐ accès direct à l'eau _____

**Chemin d'accès**

- ☐ large (2 voitures) _____
- ☐ étroit (1 voiture) _____
- ☐ éclairé _____
- ☐ pavé _____

**Stationnement**

- ☐ auto _____
- ☐ mobilette _____
- ☐ autobus _____

**Entrée principale**

- ☐ sans escalier _____
- ☐ recouverte _____

**Circulation**

- ☐ chaise roulante _____
- ☐ portier _____
- ☐ facile _____
- ☐ difficile _____

**Appréciation générale** E ☐ 1/5 A ☐ 1/5

**Extérieur de l'édifice**

**Appréciation générale** E ☐ 1/5 A ☐ 1/5

**Aménagement paysagé**

**Le terrain** large ☐ moyen ☐ petit ☐

**Appréciation générale** E ☐ 1/5 A ☐ 1/5

éclairage extérieur ☐ _____

éclairage escaliers ☐ _____

éclairage sentiers ☐ _____

sentiers pavés ☐ _____

| | Piscine | Patio | Plage |
|---|---|---|---|
| **Appréciation générale** | O ☐ E ☐ A ☐ | O ☐ E ☐ A ☐ | ☐ |
| **Meubles de jardin** | N C O E A | N C O E A | N C O E A |
| intérieurs | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | | |
| extérieurs | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | | |
| eau fraîche | ☐ | | |
| eau salée | ☐ | | |
| chaussée | ☐ | | |
| chaises longues | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| parasols | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| tables | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| chaises | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| large | ☐ | ☐ | ☐ |
| moyen | ☐ | ☐ | ☐ |
| petit | ☐ | ☐ | ☐ |
| autres _____ | ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ | ☐ ☐ ☐ |
| _____ | | | |

| | éclairé | non éclairé | |
|---|---|---|---|
| Tennis: nombre ..... | ☐ | ☐ | ☐ ☐ ☐ ☐ |
| golf: nombre de trous .. | | | ☐ ☐ ☐ ☐ |
| quai privé | ☐ | | |

autres activités _____

_____

_____

**Commentaires** _____

_____

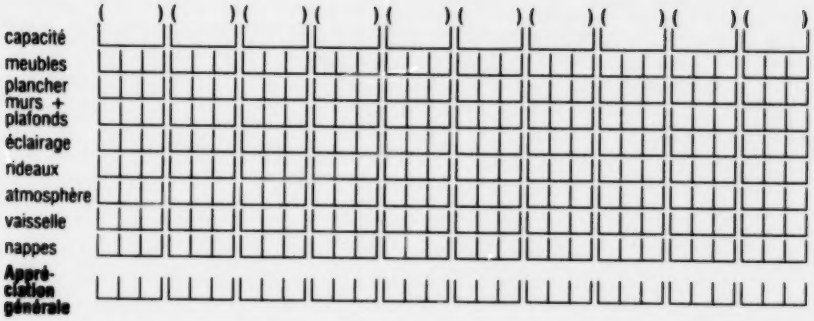
_____

_____

_____

## Les lieux publics intérieurs

| | N | C | Q | E | A | Commentaires |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Le foyer** | | | | | | |
| 1. circulation (bon) | | | | | | |
| 2. réception (comptoir) | | | | | | |
| 3. salon | | | | | | |
| 4. toilettes (H) | | | | | | |
| 5. toilettes (F) | | | | | | |
| 6. signalisation | | | | | | |
| **Les services** | | | | | | |
| 7. animateur social | | | | | | |
| 8. boutiques | | | | | | |
| 9. tabagie | | | | | | |
| 10. portier | | | | | | |
| 11. téléphone public | | | | | | |
| 12. téléphone maison | | | | | | |
| 13. salle de TV | | | | | | |
| 14. salle de jeu | | | | | | |
| 15. S.P.A. | | | | | | |
| 16. sauna | | | | | | |
| 17. salon de beauté | | | | | | |
| 18. salles de réunion | | | | | | |
| 19. ..... | | | | | | |
| 20. ..... | | | | | | |
| **La restauration** | | | | | | |
| 21. salle de banquet | | | | | | |
| 22. salle à manger | | | | | | |
| 23. restaurant | | | | | | |
| 24. cafétéria | | | | | | |
| 25. café | | | | | | |
| 26. casse-croûte | | | | | | |
| 27. bar | | | | | | |
| 28. bar-salon | | | | | | |
| 29. qualité du service | | | | | | |
| 30. spectacles | | | | | | |
| cuisine | 1/5 | | | | | |



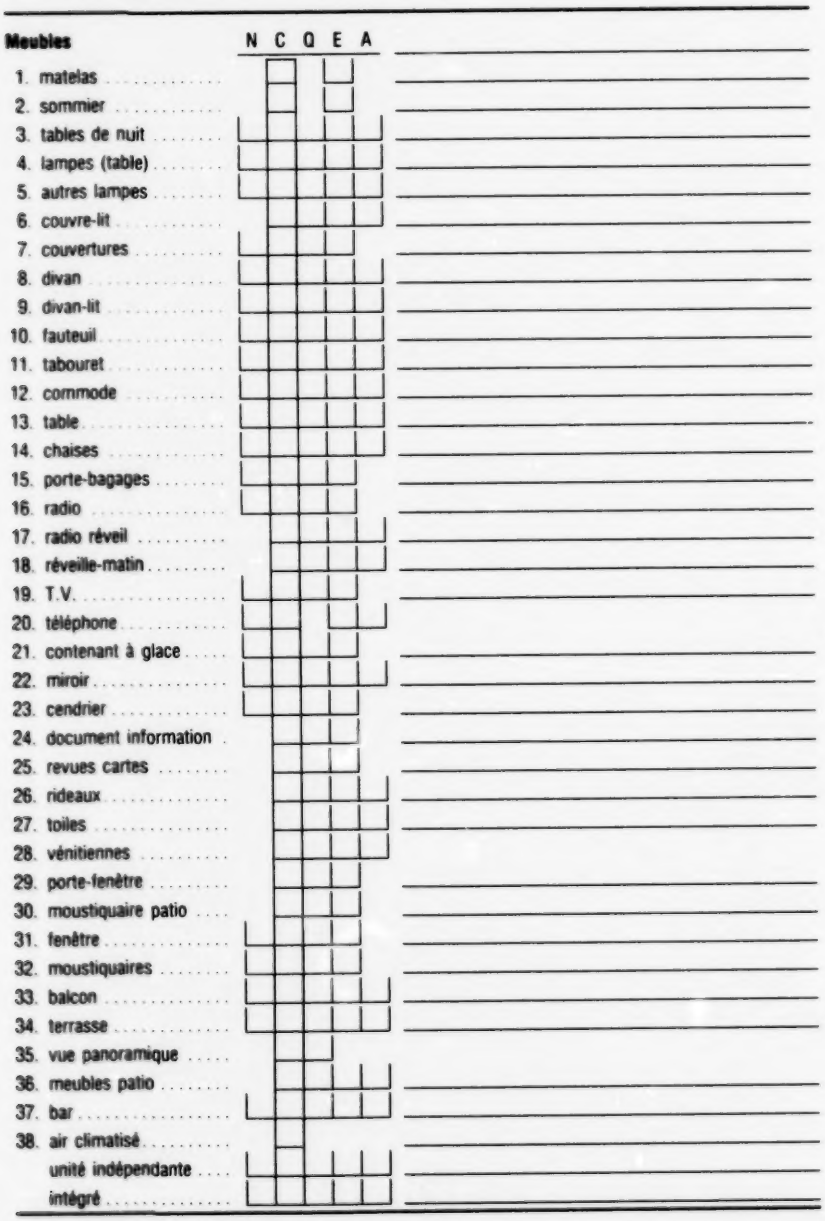

**Commentaires**

**Nom de l'établissement** _____

chambre n° ..... catégorie ..... grandeur .....

| **Salle de bains** | N | C | Q | E | A | **Commentaires** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. prise de rasoir | | | | | | |
| 2. douche seule | | | | | | |
| 3. rideau douche | | | | | | |
| 4. robinet (bain) | | | | | | |
| 5. bain douche | | | | | | |
| 6. bain (seul) | | | | | | |
| 7. robinets (douche) | | | | | | |
| 8. toilette | | | | | | |
| 9. robinets (lavabo) | | | | | | |
| 10. lavabo | | | | | | |
| 11. comptoir | | | | | | |
| 12. miroir | | | | | | |
| 13. armoire | | | | | | |
| 14. tablettes | | | | | | |
| 15. serviettes | | | | | | |
| 16. porte-serviettes | | | | | | |
| 17. accessoires toilettes | | | | | | |
| 18. verres | | | | | | |
| 19. panier à rebut | | | | | | |
| 20. éclairage | | | | | | |
| 21. plafond | | | | | | |
| 22. murs | | | | | | |
| 23. plancher | | | | | | |
| 24. fenêtres | | | | | | |
| 25. ventilateur | | | | | | |
| **Appréciation générale** | | | | | | |

| **Garde-robe** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. grande | | | | | | |
| 2. petite | | | | | | |
| 3. porte | | | | | | |
| 4. cintres bois | | | | | | |
| cintres plastique | | | | | | |
| cintres métal | | | | | | |
| 5. éclairée | | | | | | |
| 6. oreillers supplémentaires | | | | | | |
| 7. couvertures supplémentaires | | | | | | |
| **Appréciation générale** | | | | | | |


Meubles
N C Q E A
1. matelas
2. sommier
3. tables de nuit
4. lampes (table)
5. autres lampes
6. couvre-lit
7. couvertures
8. divan
9. divan-lit
10. fauteuil
11. tabouret
12. commode
13. table
14. chaises
15. porte-bagages
16. radio
17. radio réveil
18. réveille-matin
19. T.V.
20. téléphone
21. contenant à glace
22. miroir
23. cendrier
24. document information
25. revues cartes
26. rideaux
27. toiles
28. vénitiennes
29. porte-fenêtre
30. moustiquaire patio
31. fenêtre
32. moustiquaires
33. balcon
34. terrasse
35. vue panoramique
36. meubles patio
37. bar
38. air climatisé
unité indépendante
intégré

| **Meubles** (suite) | N | C | Q | E | A |
|---|---|---|---|---|---|
| thermostat | | | | | |
| 39. porte d'entrée | | | | | |
| 40. serrure | | | | | |
| 41. plancher | | | | | |
| 42. plafond | | | | | |
| 43. ventilateur | | | | | |
| 44. murs | | | | | |
| 45. corridors | | | | | |
| 46. bruit extérieur | | | | | |
| 47. bruit intérieur | | | | | |
| 48. vibrations | | | | | |
| 49. senteur | | | | | |
| 50. plomberie visible | | | | | |
| 51. fils visibles | | | | | |

**Appréciation générale** Q ☐ 1/5 E ☐ 1/5 A ☐ 1/5

| **Salle de séjour** | N | C | Q | E | A | **Commentaires** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. pièce spécifique | | | | | | |
| 2. espace spécifique | | | | | | |
| 3. divan | | | | | | |
| 4. fauteuil | | | | | | |
| 5. chaise | | | | | | |
| 6. tabouret | | | | | | |
| 7. table à café | | | | | | |
| 8. table | | | | | | |
| 9. table de cuisine | | | | | | |
| 10. éclairage | | | | | | |
| 11. lampes | | | | | | |
| 12. radio | | | | | | |
| 13. T.V. | | | | | | |
| 14. rideaux | | | | | | |
| 15. plancher | | | | | | |
| 16. murs | | | | | | |
| 17. plafond | | | | | | |
| 18. téléphone | | | | | | |
| 19. ventilateur | | | | | | |
| 20. porte-fenêtre | | | | | | |
| 21. moustiquaire (patio) | | | | | | |

| **Salle de séjour** (suite) | N | C | Q | E | A | **Commentaires** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 22. bar | | | | | | |
| 23. balcon | | | | | | |
| 24. terrasse | | | | | | |
| 25. meubles patio | | | | | | |
| 26. vue panoramique | | | | | | |
| 27. air climatisé | | | | | | |
| unité | | | | | | |
| intégré | | | | | | |
| thermostat | | | | | | |
| 28. miroir | | | | | | |
| 29. contenant à glace | | | | | | |
| 30. documents information | | | | | | |
| 31. fenêtre | | | | | | |
| 32. moustiquaire | | | | | | |

**Appréciation générale** Q ☐ 1/5 E ☐ 1/5 A ☐ 1/5

| **Cuisinette** | N | C | Q | E | A | **Commentaires** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. salle spécifique | | | | | | |
| 2. espace spécifique | | | | | | |
| 3. unité seulement | | | | | | |
| 4. comptoir | | | | | | |
| 5. robinets | | | | | | |
| 6. lavabo évier | | | | | | |
| 7. poêle | | | | | | |
| 8. réfrigérateur | | | | | | |
| 9. bouilloire | | | | | | |
| 10. grille-pain | | | | | | |
| 11. vaisselle: un minimum de deux de chacun des éléments suivants pour chaque lit | | | | | | |
| assiettes | | | | | | |
| assiettes (déjeuner) | | | | | | |
| saladier | | | | | | |
| un plat de service | | | | | | |
| un plat de service à légumes | | | | | | |
| 12. verrerie: minimum de deux pour chaque lit | | | | | | |
| verres 12-16 oz | | | | | | |
| verres à jus | | | | | | |

| **Cuisinette** (suite) | N | C | Q | E | A | **Commentaires** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| verres à vin | | | | | | |
| 13. ustensiles: minimum de deux pour chaque lit | | | | | | |
| couteau | | | | | | |
| fourchette | | | | | | |
| cuiller à thé | | | | | | |
| cuiller à table | | | | | | |
| 14. ustensiles de cuisson bois, acier, téflon | | | | | | |
| 1 cuiller perforée | | | | | | |
| 1 grande cuiller | | | | | | |
| 1 fourchette (grande) | | | | | | |
| 1 spatule | | | | | | |
| 1 couteau à dépecer | | | | | | |
| 1 ouvre-bouteille | | | | | | |
| 1 couteau à pain | | | | | | |
| 15. casseroles avec couvercles | | | | | | |
| 2 de petit format | | | | | | |
| 1 de grand format | | | | | | |
| 16. bar | | | | | | |
| tire-bouchon | | | | | | |
| ouvre-bouteille | | | | | | |
| contenant à glace | | | | | | |
| 17. Divers | | | | | | |
| sucrier | | | | | | |
| pot à crème | | | | | | |
| salière, poivrière | | | | | | |
| napperons | | | | | | |
| serviettes à vaisselle | | | | | | |
| savon à vaisselle | | | | | | |
| abrasif à récurer | | | | | | |
| panier à vaisselle | | | | | | |
| 18. armoires supérieures | | | | | | |
| 19. armoires inférieures | | | | | | |
| 20. tablettes | | | | | | |
| 21. éclairage | | | | | | |
| 22. plancher | | | | | | |
| 23. murs | | | | | | |
| 24. plafond | | | | | | |
| 25. fenêtre | | | | | | |

| **Cuisinette** (suite) | N | C | Q | E | A | **Commentaires** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 26. moustiquaire | | | | | | |
| 27. rideaux | | | | | | |
| 28. table | | | | | | |
| 29. chaise | | | | | | |
| 30. tabouret | | | | | | |
| 31. poubelle | | | | | | |

**Appréciation générale** Q ☐ 1/5 E ☐ 1/5 A ☐ 1/5

**Département de la santé** ☐ approuvé ☐ non approuvé

**Département des incendies** ☐ ☐

**Contrôle des insectes**

| | oui | non |
|---|---|---|
| contrat annuel | ☐ | ☐ |

copie du contrat _____

fréquence _____

**Explication des symboles**

**Q** = Qualité
**S** = État
**A** = Apparence
**N** = Nombre ou quantité
**C** = Code (pour déterminer les exigences minimales)

S 1/5 = État entre 1 et 5
1 = excellent
2 = bon
3 = moyen
4 = médiocre
5 = mauvais

## Les critères

Rappelons que trois aspects qualitatifs sont retenus dans le présent système de classification : la qualité, l'état et l'apparence. Il importe alors de préciser, pour chaque élément de la grille, le sens de ces trois critères de base. D'abord, mentionnons qu'on retient cinq degrés d'évaluation pour chacun de ces trois critères, soit :

5 = excellent ;
4 = très bon ;
3 = bon ;

2 = médiocre;
1 = mauvais.

Ils correspondent aux cinq classes possibles qu'un établissement peut acquérir.

Mieux vaut illustrer nos propos en nous reportant à la grille. Par exemple, la salle de bains d'une chambre inclut plusieurs éléments à analyser, la chambre à coucher également, et ainsi de suite. Chacun de ces éléments est évalué selon sa qualité (Q), son état (E) et son apparence (A), où on lui attribue les valeurs de 1 à 5, selon le degré d'évaluation, et ainsi de suite pour la centaine d'éléments inventoriés. Soulignons cependant que plusieurs éléments sont analysés selon un ou deux aspects et que, à plusieurs endroits, on considère trois degrés au lieu de cinq. Afin de respecter une certaine uniformité, l'ensemble de ces notions relatives à l'évaluation est consigné dans un manuel distinct, lequel sert de document de référence sur le terrain.

## La procédure sur le terrain

Avant de se rendre sur place, la classificateur doit préparer ses dossiers. Cette première étape implique:

- la consultation du dossier déjà existant;
- d'inscrire sur les formules les informations préliminaires;
- de noter les observations les plus pertinentes pouvant affecter la décision;
- de préparer le nouveau dossier.

Sans rendez-vous, le classificateur se présente sur place et informe le directeur ou une personne en autorité des motifs de sa visite. En guise d'introduction, il peut expliquer brièvement la procédure et demander, en premier lieu, de visiter au hasard quelques chambres de chaque catégorie. Il convient d'une rencontre au terme de la visite afin de l'informer des remarques positives et négatives qui seront soumises au comité de classification, soit l'organisme préalablement constitué dont le rôle consiste à entériner le dégré de classification.

## Les classes

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, on retient normalement cinq classes. Voici brièvement les principales caractéristiques de chacune d'elles.

- ⋆ Une étoile

  Cette classe caractérise les établissements hôteliers dont les locaux sont généralement aménagés, équipés, meublés et décorés de façon

plutôt modeste. Leur qualité, propreté, apparence et état sont acceptables pour le touriste qui n'est pas nécessairement à la recherche d'un confort sanitaire complet.

★★ Deux étoiles

Cette classe caractérise les établissements qui comportent la plupart des qualifications de base de classe ci-après, mais qui affichent un moindre confort.

★★★ Trois étoiles

Cette classe distingue des établissements de bon confort (matériel, corporel et sanitaire). Les locaux, assez spacieux, sont bien aménagés, équipés, meublés, décorés et entretenus. Ils sont le plus souvent dotés d'un certain nombre de commodités fonctionnelles qui peuvent varier d'un établissement à l'autre.

★★★★ Quatre étoiles

Cette classe caractérise des établissements de très bon confort (matériel, corporel et sanitaire). Les locaux spacieux sont très bien aménagés, équipés, meublés, décorés et entretenus. On y trouve de nombreuses commodités fonctionnelles de bonne qualité. Le séjour y est agréable. Le personnel doit être compétent.

★★★★★ Cinq étoiles

Cette classe définit des établissements dotés d'un grand confort matériel, corporel et sanitaire. Les locaux, très spacieux et multiples, sont aménagés, équipés, meublés et décorés d'une façon exceptionnelle. Les soins de propreté et d'entretien sont généralement remarquables. Aucune détérioration de caractère permanent n'est apparente ou tolérée. Les commodités fonctionnelles intérieures et extérieures existent en nombre suffisant et sont de haute qualité. Rien n'est négligé pour rendre le séjour des clients accueillant, plaisant et confortable. De nombreux salons privés et suites particulières ont été prévus et aménagés à cet effet. Le personnel doit être hautement qualifié et en nombre suffisant.

## Qualité, état, apparence

Jusqu'ici, nous avons parlé des trois aspects à évaluer dans le cas de chaque élément de la grille. Il convient maintenant, par un tableau-synthèse, de donner un aperçu de ce que représente chacun d'eux.

| Qualité 5 | État 5 | Apparence 5 |
|---|---|---|
| Équipement, matériel, tissus de haute gamme et très résistants. Tranche par rapport à la moyenne et démontre sans équivoque un souci de qualité évident. Espace dégagé, clair, bien aéré, porte-fenêtre donnant accès à une terrasse ou à un balcon. | Impeccable.<br>Sans aucun bris.<br>Sans aucune tache.<br>Sans odeur.<br>Pièces éclairées. | Toujours agencé avec harmonie et bon goût.<br>Couleurs harmonieuses.<br>Ambiance invitante. |

| Qualité 4 | État 4 | Apparence 4 |
|---|---|---|
| Équipement, matériel, tissus de très bonne qualité mais sans être d'un luxe exceptionnel. On ressent quand même un souci de qualité mais l'espace est moins dégagé qu'en 5 quoique bien éclairé et aéré. De préférence, porte-fenêtre avec terrasse ou balcon. | Très propre. Cependant on peut retrouver quelques anomalies mineures, mais sans gravité au point de pénaliser indûment l'hôtelier. Aucune odeur. | Bien agencé, couleurs harmonieuses. Ambiance agréable. Pièces convenablement éclairées. |

| Qualité 3 | État 3 | Apparence 3 |
|---|---|---|
| Équipement, matériel, tissus de bonne qualité, mais situés dans la moyenne. On ressent un intérêt de la part de l'hôtelier à offrir une qualité valable et d'un bon standard. Espace normal, ni trop exigu ni trop vaste. De préférence, accès à une terrasse ou un patio. | Propre.<br>On peut tolérer certains bris ou quelques taches à la condition que ceux-ci ne nuisent en rien à la valeur moyenne de l'ensemble et que rien ne soit véritablement désagréable. Aucune odeur désagréable. | Agencement normal.<br>Couleurs agréables.<br>Éclairage approprié. |

| Qualité 2 | État 2 | Apparence 2 |
|---|---|---|
| Équipement, matériel, tissus de qualité inférieure, un peu trop vieillots (ne pas confondre avec pièces antiques). Faible résistance, espace exigu, éclairage trop faible, aucun accès sur terrasse ou balcon, aération négligée. | Dans tous les cas exige un nettoyage, des réparations. On ressent une négligence évidente dans l'ensemble. Odeur de renfermé, d'humidité. | Agencement mal organisé. Choix de couleurs peu harmonieux. Manque de lumière. |

| Qualité 1 | État 1 | Apparence 1 |
|---|---|---|
| Équipement, matériel, tissus désuets, négligés. Espace mal organisé, rien de vraiment valable. | Malpropre dans l'ensemble. À refaire en totalité ou en partie. | Absence de goût dans l'ensemble. |

Au cours de l'analyse sur place, il est important que le classificateur fasse appel à son sens critique. Il est normal de retrouver certains établissements où l'espace en général est restreint, mais dont l'équipement, le matériel, etc. sont d'une grande qualité, agencé avec goût, bien aéré, bref, de qualité supérieure. En réalité, le classificateur trouvera sur place toutes les variantes possibles. Sa décision est donc fondée sur une appréciation équilibrée, en ce sens qu'il doit tenir compte de l'ensemble et sous-peser chaque composante de la propriété.

Il est difficile, voire impossible, de fixer des normes rigides de qualité, c'est pourquoi nous avons abordé précédemment la notion d'amplitude de chaque classe. Cependant, le classificateur, au terme de la visite, doit déterminer avec certitude la classe de l'établissement. Si un doute persiste, une contre-visite devra être effectuée éventuellement.

Il est fort possible également qu'un problème se pose dans le cas d'établissements ayant une ancienne partie et une nouvelle. L'une peut être de classe supérieure alors que l'autre, de classe inférieure, et le nombre de chambres à peu près uniforme dans l'une et l'autre. Dans de telles circonstances, il est difficile d'établir une valeur moyenne. Ces cas particuliers peuvent alors détenir deux classes en souhaitant que l'on puisse distinguer l'une et l'autre d'une façon administrativement acceptable.

Il arrivera également qu'un établissement soit sur la limite supérieure d'une classe et que quelques changements mineurs suffisent pour accéder à la classe suivante. Dans un tel cas, toujours dans le but d'aider l'hôtelier, il est préférable de le prévenir et s'il manifeste l'intention d'intervenir, lui laisser un délai fixé au préalable et revenir en temps et lieu. Il en est de même si le classificateur se voit dans l'obligation de rétrograder un établissement. Il doit prévenir l'hôtelier, lui accorder un délai en exigeant, selon le cas, un programme de rénovation (ou de rafraîchissement) par écrit, avec échéancier. Les visites qui suivront permettront de juger de la bonne volonté du tenancier. Cependant, peu importe la situation, sauf dans les cas litigieux, le classificateur doit déterminer la classe au moment de la visite, quitte à ce que celle-ci soit provisoire s'il doit attendre des modifications de la part de l'hôtelier.

## Le dossier

Chaque établissement doit posséder un dossier, lequel contient, outre les renseignements relatifs à la classification, toutes les données qui pourraient être utiles au classificateur. Il s'agit, en l'occurrence, des lettres de plaintes ou d'appréciation des usagers, des rapports des autres ministères (santé, incendie...) ou de tout autre document pertinent.

Le dossier doit aussi contenir:

1) la grille d'analyse dûment remplie, signée et datée par le classificateur;
2) les photos prises sur place démontrant les lacunes ou fournissant un aperçu d'ensemble;
3) les feuillets promotionnels, menus et autres documents pertinents;
4) un texte-synthèse d'appréciation où le classificateur résume son propre point de vue;
5) l'approbation officielle du comité de classification.

Selon la décision interne, le système peut être informatisé, c'est-à-dire que l'essentiel du contenu du dossier peut être mis sur ordinateur pour consultation rapide et pour une mise à jour efficace. Le système devra permettre le maintien d'un échéancier dans le cas des établissements en attente de révision ou pour tout autre motif.

En résumé, classifier un établissement d'hébergement touristique est un art plus qu'une technique. Il faut savoir apprécier la qualité et le bon goût, tout en sachant comparer une situation par rapport à une autre. Il importe donc que les classificateurs aient, au préalable, un esprit critique comparable les uns aux autres. À ce propos, il convient que ceux-ci travaillent ensemble au départ puis, par la suite, qu'ils échangent quelques visites ou contre-visites en même temps que le responsable du système contrôle le travail de l'un et l'autre. Tout ceci dans le but de respecter l'homogénéité du travail.

Il est bon de souligner ici quelques particularités qui distinguent un hôtelier d'un autre. En fait, des indices parfois importants mais le plus souvent mineurs dénotent un souci de qualité. Nous en donnons ici quelques-uns:

- la double serrure ou chaîne de sécurité sur les portes extérieures;
- la présence de plantes vertes ou de fleurs naturelles;
- personnel costumé proprement;
- musique de fond dans les lieux publics intérieurs;
- éclairage indirect dans les passages;

- propreté et largeur des passages;
- propreté des toilettes publiques;
- essuie-mains toujours disponibles dans les toilettes publiques;
- absence de poussière sur le dessus des cadres;
- disponibilité d'une descente de bains propre;
- absence de saleté autour de la baignoire;
- pôle de douche solide et sans poussière;
- présence d'accessoires de toilettes (shampooing, bonnet de douche, savon de luxe...);
- papier hygiénique replié sur le rouleau;
- verres propres et emballés;
- draps de couleurs;
- taies d'oreillers propres (intérieur);
- cintres de qualité dans les garde-robes;
- serviettes en surplus (serviette de plage);
- papeterie dans la chambre;
- sacs à buanderie disponibles;
- air climatisé en bon état;
- ustensiles (housekeeping) et chaudrons appareillés;
- ustensiles propres et de qualité (argent) dans la salle à manger;
- présence de molleton sous la nappe;
- présence d'un chandelier et de fleurs naturelles sur la table;
- fond du sucrier propre (sacs de sucre notamment).

En réalité, tous ces détails constituent ce que nous appelons la « touche finale » et démontre, d'une façon évidente, que le tenancier est soucieux de son produit et de l'accueil de sa clientèle.

## Chapitre 14

# L'aspect social du tourisme

Tout au long de ce travail, il a été abondamment question d'économie, d'entreprises, de rentabilité, etc. alors que nous avons très peu insisté sur l'aspect social du tourisme. Cet aspect ne peut pas être ignoré puisqu'il existe inévitablement un échange culturel plus ou moins important entre le visiteur et l'hôte. Il est courant d'ailleurs d'assister à des polémiques entre diverses écoles, où les uns s'attardent davantage aux bienfaits économiques du tourisme alors que d'autres n'y perçoivent que des effets socialement négatifs. Sans vouloir susciter un nouveau débat, il semble important d'examiner ici la situation. À ce propos, voyons comment le tourisme influence ou agit sur les sociétés hôtes.

Les incidences que peuvent avoir les visiteurs sur une population se manifestent surtout sur la culture, au sens large du terme, et sur le mode de vie du milieu. Les liens culturels des touristes s'établissent surtout par des échanges avec les individus reliés directement à l'industrie touristique, alors que les contacts avec les habitants sont normalement sporadiques. D'ailleurs, de part et d'autre, chacun a un bien moindre désir d'échanges culturels qu'on ose le prétendre. Il ne faut pas perdre de vue que les touristes sont en vacances et, normalement, moins intéressés par ces échanges qu'ils ne le laissent voir

eux-mêmes, surtout si ces échanges risquent de contrarier leur séjour. Ils voyagent pour échapper aux soucis quotidiens et c'est là leur principale préoccupation. Pour l'habitant, le touriste est un visiteur de passage qui n'a pas d'emprise sur les attitudes de l'ensemble de la population, puisque n'ayant pas de poste politique ou économique, il n'intervient pas dans le processus administratif. Ainsi, l'influence réciproque sur la tradition culturelle est à peine perceptible. Sans doute nos propos mériteraient d'être nuancés dans le cas d'une région ou d'un pays économiquement sous-développé. À ce moment-là, la différence entre les habitudes de consommation des touristes et celles de la population locale risque d'être plus évidente. Il ne faut pas oublier que le touriste manifeste une certaine prodigalité en période de vacances, alors qu'en temps normal, il en est tout autrement, et certains mènent parfois même une existence marginale. On accumule pendant plusieurs mois une partie de ses économies pour se payer enfin une vacance de rêve, où on démontrera ostensiblement notre libéralité financière. On se soucie peu des conséquences sociales, étant tout à fait normal de mener une vie plus large lorsqu'on est en vacances.

Bien que les échanges se font de prime abord avec les employés impliqués dans l'industrie touristique, il se crée aussi d'autres contacts avec la périphérie. Cette périphérie, qui n'est pas uniquement au service des citoyens résidants, comprend, notamment, l'industrie du service tels que les marchés locaux, les banques, les transports, etc. On aura donc avantage à intensifier cette zone périphérique comme élément d'échange, ce qui fournit aux touristes l'occasion de participer à la vie locale. Les habitants en profiteront socialement par les conséquences sur l'économie du milieu. Pris sous cet angle, il est souhaitable de favoriser la destination touristique, mais sans déborder à l'extrême, où la station est entièrement autosuffisante. Un tel concept d'autosuffisance crée davantage une barrière entre l'hôte et le visiteur, et brise tout contact socioculturel qui identifie l'image d'un lieu touristique.

Malgré le fait que les échanges interculturels soient moins intenses qu'on le suppose, ils ont cependant des effets, et plus spécialement dans les zones de destination à grande intensité touristique. Dans ce cas, il y a risque d'affaiblissement des traditions locales, tout en provoquant cependant un ralentissement de l'exode des habitants vers d'autres centres plus organisés. En réalité, ce sont surtout les conséquences économiques qui stimulent les changements sociaux de la région hôte. Les effets induits du tourisme permettent à la population locale une plus grande participation aux processus économiques, ce qui, socialement et culturellement, active certaines traditions. On pourrait citer, par exemple, l'artisanat, les œuvres d'art. L'intérêt des touristes pour les objects culturels a suscité, dans bien des cas, une reprise des métiers artisanaux et il n'est pas rare de voir, dans plusieurs sites touristiques, des comp-

toirs spécialisés; c'est le cas du Vieux-Montréal ou du Vieux-Québec. Les résultats de cet échange demeurent socialement et économiquement valables dans la mesure où on persiste à respecter la tradition, bien que parfois on recherche de nouvelles façons de s'adapter aux goûts de la clientèle touristique. Malgré tout, il serait exagéré de croire que cette adaptation provoque une dégénérescence des formes traditionnelles.

Si l'influence économique du tourisme favorise, par extension, le côté social en général, il importe néanmoins de ne pas négliger le côté humain, et en particulier dans toute forme de planification. Le cas contraire risque de renverser la vapeur et de provoquer socialement des conséquences fâcheuses: escalade du prix des terrains, l'emprise du capital étranger, l'abandon de l'agriculture, la surexploitation des ressources naturelles (chasse, pêche), voire même l'augmentation des importations ou l'accroissement des coûts des infrastructures. En somme, il s'agit toujours de rechercher un équilibre en prenant des mesures appropriées, transcrites dans le plan de développement. Le cas des Bermudes est à souligner: pas de mendicité, pas de colportage, pas de pacotille sur la rue ou les plages, aucun guide improvisé, les prix dans les magasins sont normalisés, pas de marchandage, pas de maisons closes, ni prostitution, toute entreprise doit appartenir aux Bermudiens à concurrence de 60 % (sauf les grands hôtels de luxe), contrôle de la construction, de la vente de terrains... Ce genre de mesures visent avant tout à assurer un milieu de vie propice à la population locale sans pour autant déplaire aux touristes.

Lorsqu'on évalue les possibilités de développement touristique d'une région, il importe d'examiner également certains facteurs sociaux. Il conviendra, notamment, d'analyser la valeur du potentiel des richesses culturelles, sans oublier d'évaluer dans quelle mesure la population locale souhaite et peut contribuer au développement, et comment elle saura s'adapter à des changements de structures sociales dus à la présence de touristes.

Les facteurs sociaux du développement du tourisme se divisent ordinairement en trois catégories:

1) les facteurs socioculturels;
2) les facteurs sociopsychologiques;
3) les facteurs socio-économiques.

Bien qu'on ait déjà abordé chacun d'eux, rappelons que les facteurs socioculturels les plus importants pour le tourisme sont les reliques du passé, soit celles reliées à l'histoire, à l'art, puis les traditions culturelles. Parmi les facteurs sociopsychologiques, on retrouve la volonté de la population et sa capacité de vivre les transformations. Enfin, les facteurs socio-économiques

concernent la liquidité, les actifs, la solvabilité des entreprises, la qualité professionnelle, les structures administratives, bref, l'armature financière et conjoncturelle du milieu.

Il faudrait distinguer ici l'importance des différents facteurs en fonction de l'utilisateur, c'est-à-dire le touriste. Les facteurs culturels et certains facteurs psychologiques font partie des ressources dont bénéficient le touriste, alors que les éléments socio-économiques et sociopsychologiques, bien qu'indispensables, ne bénéficient pas directement aux touristes. Autrement dit, les facteurs qui peuvent se traduire comme éléments d'un produit touristique constituent un motif d'intérêt, par exemple un musée, une manifestation, et font partie de la première catégorie.

Les méthodes de mesure de ces facteurs sociaux font appel aux techniques traditionnelles : sondages, enquêtes, entretiens, observation... Malheureusement, il y a de fortes chances qu'on ne puisse pas évaluer la dynamique de ces facteurs, compte tenu de l'absence de données comparatives en cette matière.

Outre l'impact social sur le milieu, il existe un second volet à considérer. Il s'agit de ce qu'on appelle, à tort ou à raison, le « tourisme social » qui, par définition, est « l'ensemble des rapports et phénomènes pouvant résulter de la participation au tourisme de couches sociales à revenus modestes : cette participation est rendue possible, ou facilitée, par des mesures d'un caractère social et bien définies[1]. » Nous n'avons jamais accepté le catalogage du riche et du pauvre, du jeune ou du vieillard, alors que, simultanément, on prêche les vertus du temps de liberté relatif aux vacances. Notre position déjà exprimée à cet égard est claire.

> « Même si le touriste a le goût du surprenant tout en détestant être surpris ; même si le voyage organisé dénote une certaine appréhension du voyage ; même si le touriste désire sortir de chez lui sans sortir de ses habitudes ; entre le palace et la tente, entre le vélo et le jet, il existe cet individu souvent mal compris qui est nul autre qu'un être humain qui veut simplement vivre à sa façon un moment de détente. Le problème est de savoir s'il peut trouver chez nous cette possibilité de vivre ce qu'il recherche.
>
> Alors pourquoi tenter de classifier comme étant un touriste de masse ou un touriste social ou d'aventure ou religieux, un touriste de congrès, ou industriel, d'affaires, familial, de jeunes, d'âge d'or, etc., cet indi-

1. Lachance, 1980.

vidu qui, pour un moment de liberté, celui de ses vacances, ne veut plus être codifié ou catalogué. À la limite, peu importe son origine, son sexe, son ethnie, il utilise finalement les mêmes routes, les mêmes modes d'hébergement, de restauration et participe aux mêmes activités. Malgré tout, face à un phénomène à la fois simple et complexe, il apparaît toujours risqué de tenter une définition qui englobe toutes les réalités touristiques et c'est pourquoi il convient d'abord de considérer le touriste comme un individu qui veut vivre un moment de délassement. Cette personne devient donc l'objet principal de notre préoccupation, parce que c'est elle qui finalement tranchera selon son degré de satisfaction. Il est donc important, au départ, qu'une compréhension mutuelle existe entre celui qui accueille et celui qui est accueilli parce qu'aujourd'hui, on fait de moins en moins un voyage mais on prend plutôt des vacances. Dorénavant, l'hôte doit donc développer une attitude qui corresponde à son nouveau rôle et sa fonction n'est plus de vendre des sièges-kilomètres ; vouloir à tout prix conserver des traditions qui ne reposent plus sur des réalités, c'est s'attarder inutilement dans un conservatisme étroit.

Donc, on n'accueille plus un voyageur, mais un visiteur et dès cet instant, celui qui arrive sera mieux en mesure de comprendre ses hôtes. Il suffit de se plonger dans l'abondante littérature touristique, affiches, dépliants, revues, pour se laisser entraîner dans une notion absolument fausse, celle qui consiste à présenter un lieu de séjour comme une sorte d'enclave à la disposition exclusive de ceux qui vont y passer leurs vacances. À l'heure où de plus en plus le touriste va bénéficier, du fait du progrès technique, de possibilités de choix dans l'élaboration personnelle de ses vacances, il est essentiel que tout soit mis en œuvre pour l'inciter à mieux comprendre le pays dans lequel il va se rendre et de l'estimer pour ce qu'il est réellement...

Pourtant, celui qu'on marginalise, au-delà du fait qu'on l'enserre de plus en plus dans une étreinte psychologique accablante, celui-là a aussi sa part de taxes à payer, il a aussi droit de regard au chapitre politique. Pourquoi n'a-t-il pas droit aussi aux mêmes paysages, aux mêmes plaisirs, à la même détente ? Il ne s'agit pas de créer une espèce d'œuvre de charité de tourisme, mais bien plus un partage pur et simple des mêmes avantages.

Il est d'ores et déjà temps de pousser plus avant ce rapprochement touristique en facilitant l'accès au produit touristique à tous, sans distinction. Mme Rosa Luz Alegria, ministre du Tourisme du Mexique, disait à la réunion mondiale du Tourisme à Acapulco (1982) : « Nous

pouvons classer les installations touristiques en fonction de leur qualité; mais nous ne pouvons pas faire de même avec les touristes à qui on doit réserver le même accueil, sans discrimination pour des questions de race, de religion, de nationalité, de sexe ou de condition sociale. Il ne s'agit donc pas d'établir deux politiques touristiques, l'une populaire et l'autre de luxe, l'une nationale et l'autre adressée aux étrangers, mais une politique unique avec deux versants convergents et complémentaires; notre véritable nationalité, c'est notre appartenance au genre humain».

Souhaitons qu'on mettra à l'écart cette tendance à vouloir « parquer » les touristes par catégories (les vieux, les jeunes, les familles) et qu'on adoptera une approche plus pragmatique. Il apparaît d'une importance capitale que toute forme d'aménagement puisse être conçue en fonction du plus grand nombre de touristes, quelle que soit leur classe. Cela n'exclut pas pour autant que chacun y trouve son mode de vie et puisse s'adapter à son cheminement habituel.

# Conclusion

En écrivant cet ouvrage, nous voulions transmettre nos connaissances en matière touristique accumulées au cours des années mais, malheureusement, il nous apparaît, au terme de ce travail, que l'objectif était démesuré. Le tourisme est un phénomène qui évolue en effet constamment et qui ne peut pas être traité en un seul ouvrage, ni même par un seul individu. Il touche à trop de spécialités pour qu'on puisse prétendre connaître toutes les particularités.

Néanmoins, nous espérons avoir cerné l'essentiel, bien qu'il s'agisse là plutôt d'une introduction au développement touristique. En réalité, nous avions quatre messages à transmettre à tous ceux et celles qui s'intéressent au développement touristique.

Le premier est que le développement touristique ne peut pas s'improviser. On ne doit pas se lancer dans ce domaine sans connaître certains rudiments, parce qu'on risque de payer cher cette inconséquence. Permettez-nous de reprendre ici les propos tenus dans notre précédent ouvrage, *Le tourisme en péril*:

> « Bien entendu, on ne peut pas toujours sortir d'une école touristique ou bénéficier d'une expérience préalable. Cependant, dès l'instant

où on doit prendre des décisions qui risquent de modifier l'équilibre de notre système touristique, une certaine pudeur devrait faire rougir celui qui est, de toute évidence, dénudé. C'est à se demander parfois si les idées que véhiculent ces gens ne sont pas semblables à ces préparations liquides en bouteilles sur lesquelles on peut lire : agitez et versez.

Selon Crozier, « un bon décideur est celui qui a bien compris la structure des problèmes à résoudre et qui parvient à mettre sur pied un système de décision suffisamment ouvert et imaginatif, apte à découvrir la solution la moins mauvaise, compte tenu des contraintes inhérentes à la situation. » (Michel Crozier, *Le mal américain*, 1980.)

On ne le dira jamais assez, le tourisme est un phénomène complexe qui ne doit pas être traité sans un minimum de connaissances et sans une prudence mesurée. Ceci est d'autant plus vrai pour un État qui ne possède pas le soleil, la mer, le sable.

L'absence de précautions en matière touristique dénote non seulement une incompréhension mais démontre en outre que l'on saisit encore mal ce qu'est un touriste et ce qu'il recherche. Il est certain que pour l'homme de la rue, cette préoccupation lui échappe et avec raison, tout au moins tant et aussi longtemps qu'il n'est pas lui-même un touriste. Par contre, pour celui qui doit prendre des décisions, poser des gestes qui risquent de modifier un des éléments du système touristique, il apparaît important de comprendre la portée de sa décision et pour ce faire, de comprendre ce qu'est un touriste. »

En corollaire à ces propos, toute décision doit être prise en connaissance de cause et à la base, il est nécessaire de pouvoir se donner les bons outils pour la prise de décision. Cet outil est invariablement la recherche. C'est l'objet de notre second message.

Quand nous faisions allusion à la recherche, il s'agit surtout de la recherche appliquée qui sert d'amorce à toute forme de décision. On aura beau prétendre connaître son métier, aucun spécialiste en matière touristique sera en mesure d'évaluer une situation d'une façon adéquate, sans se référer à un certain nombre de données statistiques ou à une analyse préalable. Le principal sujet de notre préoccupation est l'individu en tant que touriste. Cette personne, d'autant plus, est libre de ses actes et on lui offre un ensemble varié de possibilités de voyages et de vacances ; c'est donc dire que d'innombrables variables interviennent dans son choix de destination. Il est donc nécessaire de mesurer et d'évaluer son comportement actuel et prévisionnel de même que de mesurer le degré d'attractivité des produits qu'on lui offre en

abondance. Les techniques d'analyse, si aléatoires soient-elles, demeurent l'unique moyen d'évaluer une situation, de sonder un marché, de percevoir la réaction du client, de mesurer sa satisfaction, ses aspirations, ses intentions, ses regrets, etc. Il est donc nécessaire de faire appel à ces techniques qui sont, en quelque sorte, une assurance contre l'improvisation. Malgré tout, ces démarches analytiques n'excluent pas l'erreur ; il est normal de se tromper en dépit des précautions mais, cependant, il est anormal de ne pas prendre les précautions pour réduire le nombre d'erreurs, et c'est précisément le but de la recherche. Encore faut-il savoir où l'on va, autrement dit faut-il pouvoir fonder notre raisonnement sur une orientation équilibrée.

Notre troisième message fait précisément référence à cette orientation. Le développement touristique ne se fait pas à la pièce, par dossier ou par projet. Cette façon de procéder conduit invariablement à un ensemble discontinu, éparse, sans définition précise, sans contour, en un mot, sans image. Sans doute une des fautes majeures en matière touristique est l'absence d'une orientation du développement. Nous n'oserons pas employer les mots « politique du tourisme », puisque souvent on cerne mal la portée du terme et on s'attarde à de grandes idées qu'on ne finit plus de triturer. Cette orientation du développement touristique appartient au secteur public, précisément au gouvernement. C'est à lui que revient la charge de guider le développement, et pas à n'importe quel prix. Malheureusement, lorsque la planification du tourisme est entreprise, elle intervient beaucoup plus à titre de remède puisque le développement est presque toujours en cours, sinon très avancé. L'orientation prend ainsi un sens nouveau, où il s'agit bien plus de rectifier une situation à partir de circonstances actuelles. C'est là un double défi que nos administrateurs ne saisissent pas toujours. Une politique touristique s'apparente davantage à une réorientation, d'où l'importance pour nos administrateurs de donner un coup de barre pour repartir à nouveau vers des horizons mieux définis. Cette démarche exige une certaine audace, mais aussi et surtout une connaissance minimale du phénomène touristique.

Ce geste étant essentiel, il doit se traduire par des décisions qui, à la rigueur, peuvent être qualifiées de draconiennes, mais elles s'imposent la plupart du temps. On ne doit plus se gêner pour déterminer des produits définis dans l'espace, sans débordement, appuyés sur de solides notions, et dont l'impact se manifeste au-delà des limites régionales.

Notre dernier message se veut tout aussi clair : le marketing se fait en fonction d'un produit et nous espérons qu'on cessera un jour de croire qu'on développe le tourisme en faisant uniquement du marketing. C'est inévitable, quand la situation touristique se détériore, on croit solutionner le problème en augmentant le marketing et on semble ignorer que le problème peut se

situer ailleurs, au niveau du produit notamment. Le comble est atteint quand on se précipite sur la mise en place d'événements et qu'on intensifie la promotion en conséquence.

Si ces quelques messages ont été perçus tels que nous le souhaitons, nous nous serons acquis quelques alliés à la cause du tourisme, ou plutôt à la cause du développement du tourisme.

# Bibliographie


**A.C.A.U.**
*Contribution à l'étude des programmes de nouvelles stations de vacances*, Aix-Marseille, C.E.T., 1967.

**A.C.A.U.**
*Problèmes de planification et d'urbanisme posés par la création de nouvelles stations de vacances*, Aix-Marseille, C.E.T., 1967.

**A.I.E.S.T.**
*Marketing et tourisme*, Berne, Gerten, 1973, 160 p.

**Albertini, J. M.**
*Des sous et des hommes*, Paris, Seuil, 1985, 285 p.

**ANONYME**
*How to Make Many with Family Campgrounds*, Camping Council for Travel and Wilderness Campers Inc.

**Antoine, J.**
*L'opinion. Techniques d'enquêtes par sondage*, Paris, Dunod, 1969, 275 p.

**Archer, B. H.**
*Gravity Models and Tourist Research*, Tourist Research Paper TUR — 2, University College of North Wales, 1973.

**Barethe, R. et P. Defert**
*Aspects économiques du tourisme*, Paris, Berger—Levreault, 1972, 350 p.

**Beals, P. et D.A. Troy**
« Hotel Feasibility », *The Cornell Quarterly*, mai 1982.

**B.F.D.**
*Votre affaire, c'est notre affaire*, volume 3, Montréal, Banque fédérale de développement, 1982, 165 p.

**Bhatia, A.K.**
*Tourism Development. Principles and Practices*, 1985, Nouvelle-Delhi, Sterling, 350 p.

**Bouchard, G.**
*La balance commerciale touristique*, texte inédit, Québec, 1985.

**Bouquerel, F.**
*L'étude de marché au service des entreprises*, Paris, P.U.F., 1964, 466 p.

**Bovy et Lawson**
*Tourism and Recreation Development*, Londres, The Architectural Press Ltd., 1977, 210 p.

**Brutchi, G.**
« Plan et programme d'aménagement d'une station touristique », *Gazette officielle du tourisme*, n° 122, février 1967.

**Bukart et Medlic**
*Tourism. Past, Present and Future*, Londres, Heinemann Ltd., 1976, 350 p.

**Buckhart, J.A.**
« Condominium Resort Hotel Management », *Cornell Quarterly*, novembre 1974.

**Bureau de la statistique du Québec**
*Le Québec statistique*, édition 1985-1986, Québec, 1985, 1 190 p.

**Byron L. Ashbaugh**
*Trail Planning & Layout*, National Audubon Society, N.Y., 1965.

**Cazes G. et R. Lanquar**
*L'aménagement touristique*, France, P.U.F. collection Que sais-je?, 1980, 126 p.

**C.F.P.**
*Les médias et nos organisations*, Montréal, Centre de formation populaire, 1985, 75 p.

**Chack, Y. Gee**
*Resort Development and Management*, Michigan, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1981, 340 p.

**Chadwick C. et al.**
*How to Develop a Campground*, Vermont Extension Service, Un. of Vermont, Berlington.

**Christie et Morrison**
*The Tourims System*, N.Y., John Wiley & Son, 1985.

**Clawson M. et J. Knetsch**
*Economics of Outdoor Recreation*, Baltimore, The John Hopkins Press, 1966, 328 p.

**Cluzeau, Patrick**
*Les voyages de plus de 24 heures des Québécois au Québec et à l'extérieur du Québec. Enquête sur les voyages des Canadiens*, Québec, Direction générale du tourisme, ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, volume 1, 111 p., volume 2, 100 p.

**Cluzeau, Patrick**
« Les clientèles touristiques du Québec », *Revue Théoros*, Université du Québec à Montréal, vol. 4, n° 2, 1985.

**Coltman, M.**
*Resort Condos and Timesharing*, Vancouver, Self Counsel Series, 1981, 120 p.

**Coopers & Lybrand Design & Communication inc.**
*Étude de faisabilité d'un centre d'interprétation de la nature cosmique (Mont Mégantic)*, Rapport d'étude soumis au ministère du Tourisme, août 1986.

**Croize, J.-C.**
« Diversification et animation dans les stations de montagne », *Revue du Tourisme*, Berne (Suisse), n° 1, 1986.

**CROP**
*Sondage auprès de la population québécoise sur la fréquentation des jardins zoologiques et aquariums du Québec*, mai 1982.

**Davies, Hardy, Bell et Brown**
*So You Want to Be an Innkeeper*, San Francisco, 101 Productions, 1985, 220 p.

**Dayhaw, L.T.**
*Manuel de statistiques*, Université d'Ottawa, 1969, 550 p.

**Defert, P.**
*Le tourisme : réflexions et mise en valeur*, Paris, Fondation pour la recherche sociale, n° 48, octobre/décembre 1973, 80 p.

**Defert, P.**
*Le tourisme : facteur de valorisation régionale*, Paris, FORS, 1966.

**Demers, J.**
*L'analyse des systèmes et la planification du tourisme et des loisirs de plein air*, Marseille, C.H.E.T., 1977, thèse de doctorat, 475 p.

**Demers, J.**
*Le tourisme en péril*, Montréal, Nouvelle Optique, 1983, 200 p.

**Desabie, J.**
*Théorie et pratique des sondages*, Paris, Dunod, 1968, 500 p.

**Dion, R. et D. Lamarre**
*Les relations publiques*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 220 p.

**Dupont, C.**
*Vocabulaire du tourisme*, Montréal, Linguatech, 1979, 150 p.

**Environnement-Canada**
*Système de référence PA-GE. Méthode d'analyse et techniques pour les recherches de la récréologie et les études de loisir*, Ottawa, mars 1977, 155 p.

**Ferguson, G.A.**
*Statistical Analysis in Psychology and Education*, McGraw-Hill, 1976, 530 p.

**Fontaine, C.**
*Réglementation, aménagement, exploitation des terrains de camping*, Fédération française camping & caravaning, 1968.

**Fortin, Y.**
*Les stations touristiques des Alpes françaises et le massif de Petite-Rivière-Saint-François*, E.N.A.P, 1985, 100 p. (rapport de stage inédit).

**Fortin, P-A.**
*Devenez entrepreneur*, Québec, P.U.L., 1986, 300 p.

**Fournis, Y.**
*Les études de marché*, Paris, Dunod, 1974, 160 p.

**Getz, D.**
« Models in Tourisme Planning », *Tourism Management*, 1986.

**Godchot, J.E.**
*Les sociétés d'économie mixte et l'aménagement du territoire*, Paris, Berger—Levreault, 1966, 245 p.

**Goeldner, C.R.**
*How to Conduct a Skier Study*, Un. of Colorado, 70 p.

**Guibilato, G.**
*Économie touristique*, Suisse, Éditions Delta & Spes, 1983, 170 p.

**Gunn, C.A.**
*A Proposed Methodology for Identifying Areas of Tourism Development Potential in Canada*, février 1982, 40 p.

**Haulot, A.**
*Tourisme et environnement. La recherche d'un équilibre*, Paris, Marabout, 1984, 400 p.

**Horwath et Toth**
*Hotel Accounting*, N.Y., John Wiley & Sons, 1977, 420 p.

**Jamet, H.**
*La croisière s'envole*, notes de travail, ministère du Tourisme, 1986.

**Jocard, L.-M.**
*Le tourisme de l'action de l'État*, Paris, Berger—Levreault, 1972, 350 p.

**Joppe, M.**
*L'intervention de l'État dans le domaine du tourisme*, C.H.E.T., thèse de doctorat, Aix-en-Provence, 1983, 450 p.

**Krippendorf, J.**
« Notions de base de marketing touristique », *Tourism & Marketing*, Rapport du congrès A.I.E.S.T., vol. 13, Berne, 1973.

**Lachance, J.-M.**
Colloque du B.I.T.S., *Tourisme social : besoin nouveau, réponse nouvelle*, Québec, 1980.

**Lainé, P.**
*Libérons le tourisme*, Paris, Fayolle, 1980, 275 p.

**Lainé, P.**
*Tourisme et développement des collectivités*, Paris, Éd. Ouvrières, 1981, 41 p.

**Laventhol et Horwath**
*Analyse du phénomène de la copropriété de villégiature au Québec*, Rapport présenté au ministère du Tourisme, avril 1986, 185 p.

**Ledlie**
*Developping Campsites and Facilities*, N.Y., Association Press.

**Lepage, W.F.**
*Successful Private Campgrounds : A Study of Factors that Influence the Length and Frequency of Campers Visits*, U.S. Forest Service, 1969.

**Léveillé, J.**
*L'aménagement du territoire au Québec*, Montréal, Nouvelle Optique, 1982, 165 p.

**Lewis, R.C.**
« The Basis of Hotel Selection », *Cornell Quaterly*, mai 1984.

**Maldague, M. et C. Westland**
*Premier congrès canadien de recherches en loisirs*, Québec, P.U.L., 1975, 440 p.

**Marion, J.**
*L'intervention de l'État dans le domaine du tourisme*, C.H.E.T., Aix-en-Provence, 1983, thèse de doctorat, 450 p.

**Mc Intosh et Goldner**
*Tourism. Principles, Practices, Philosophies*, N.Y., John Wiley & Sons, 1986, 560 p.

**Mélèse J.**
*La gestion par les systèmes*, Paris, Hommes & Techniques, 1968.

**Meredith, J.R. et S.J. Nantel**
*Project Managements. A Managerial Approach*, N.Y., John Wiley & Sons, 1985, 495 p.

**Mill, C. et A. Morrison**
*The Tourism System. An Introductory Text*, New Jersey, Prentice—Hall, 1985, 455 p.

**Ministère de l'Industrie et de l'Expansion régionale**
*Whistler ou le développement d'un centre de villégiature*, Economic Planning Group of Canada pour le ministère de l'Industrie et de l'Expansion régionale, 1984, 100 p.

**Ministère de l'Expansion industrielle régionale**
*Le tourisme de demain. Pour une stratégie canadienne du tourisme*, Ottawa, 1985, 88 p.

**Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche**
*Énoncé d'orientations sur les parcs zoologiques*, Québec, mai 1985.

**Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche**
*Les parcs québécois*, 8 volumes, Québec, avril 1982.

**Mucchielli, R.**
*Le questionnaire dans l'enquête psychosociale*, Paris, Librairies techniques, 1968, 75 p.

**Mucchielli, R.**
*L'interview de groupe*, Paris, Librairies techniques, 1968, 70 p.

**Nadeau, R.**
*Le tourisme. Aspects théoriques et pratiques au Québec*, Montréal, Sodilis, 1982.

**Organisation de coopération et de développement économique**
*Politique du tourisme et tourisme international dans les pays membres de l'O.C.D.E. Évaluation du tourisme dans les pays membres de l'O.C.D.E. en 1983*, 1984, 172 p.

**Organisation mondiale du tourisme**
*Manuel sur la méthodologie des études de marché*, Madrid, 1977, 160 p.

**Organisation mondiale du tourisme**
*Manuel sur les méthodes de prévision applicables au tourisme*, 1977, 90 p.

**Pecci, A.**
*100 pages pour l'avenir*, Paris, Économica, 1980, 173 p.

**Pelletier, J.**
*Détermination de la taille d'un échantillon*, ministère du Tourisme, Québec, mai 1979, 90 p.

**Perrin, Cheron et Zins**
*Recherche en marketing, méthodes et décisions*, Chicoutimi, Gaétan Morin Éditeur, 1983, 600 p.

**Perrin, H.**
*Les stations de sports d'hiver*, Paris, Berger—Levreault, 1971, 150 p.

**Petrov, J.V.**
*Comportement du consommateur et marketing*, Québec, P.U.L., 1984.

**Reilly, R.T.**
*Travel and Tourism Marketing Techniques*, U.S.A., Merton House Publishing Co., 1980, 200 p.

**Royer, A.**
*L'évaluation économique d'événements à caractère touristique*, thèse de maîtrise, Université de Montréal, février 1983, 460 p.

**Ruest et associés**
*Timesharing as it Relates to Tourism Development in Canada*, Rapport présenté au gouvernement canadien, mai 1980.

**Samson, M et J. Stafford**
*L'effet de la retraite sur les comportements de vacances des nouveaux retraités*, Montréal, I.N.R.S. — urbanisation, 1986, 190 p.

**Schmoll, G.A.**
*Tourisme Promotion*, Londres, T.I.D., 1975, 180 p.

**Schwarz, J.J.**
*Pour une approche marketing de la promotion touristique*, Lausanne, mars 1984, 112 p.

**SÉCOR**
*Impact économique des Floralies de Montréal*, Montréal, octobre 1979.

**Stanley, Fesenmaier**
*Recreation Planning and Management*, Pennsylvanie, Venture Publishing, 1983, 400 p.

**Statistiques-Canada**
*Revue statistique du Canada*, n° de publication 11-003 F, mensuel, septembre 1985, 133 p.

**Statistiques-Canada**
*Voyages entre le Canada et les autres pays*, Catalogue 66-201.

**The Urban Land Institute**
*Timesharing II*, Block, Ingersoll, Madsen, éditeurs en chef, Washington D.C., 1982.

**Thiffault, Guy**
*Le tourisme international au Québec en provenance des États-Unis et des autres pays, 1973-1980*, ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, Direction générale du tourisme, Service analyse et développement, Québec, 20 janvier 1983, 64 pages.

**Vellas, F.**
*Économie et politique du tourisme international*, Paris, Économica, 1985, 305 p.

**Wahab, S.**
*Tourism Management*, Londres, T.I.P., 1975, 180 p.

**Wahab, Crampson et Rothfield**
*Tourism Marketing*, Londres, T.I.P., 1976, 270 p.

**Wilson, T.**
*Vandalism. How to Stop It*, Management Aids, U.S.A., 1963.

# Le développement Touristique

## Notions et principes

Jacques Demers

Jacques Demers possède un doctorat en tourisme de l'université d'Aix-en-Provence. Depuis plusieurs années, il s'intéresse à l'industrie touristique dont il est devenu un spécialiste mondialement reconnu. Dans *Le développement touristique*, il poursuit sa réflexion sur cet important secteur de l'économie, réflexion qu'il avait amorcée dans *Le tourisme en péril* (*éditions Nouvelle Optique*).

Sans prétendre proposer de recette magique, l'auteur met en garde les responsables du développement touristique contre les prises de décisions hâtives et mal éclairées qui, souvent, ne tiennent pas compte du problème dans son ensemble.

Cet ouvrage, écrit dans un style percutant, fait appel à des notions utilisées couramment pour définir ce que l'auteur n'hésite pas à qualifier de *science*. Jacques Demers observe les expériences menées un peu partout dans le monde et formule divers conseils et recommandations aux fonctionnaires, aux organismes sectoriels (associations touristiques régionales) et aux promoteurs concernés par l'industrie touristique.

Gouvernement du Québec
Ministère du Tourisme

9 782551 084458

Imprimé au Québec, Canada